

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

CARLA SUAVE VERONEZ

**FORMAÇÃO E PRÁTICA DE “GERENTES NÃO
GRADUADOS” (GNGs): percorrendo seus caminhos e
(re)construindo sua história**

**VITÓRIA
2010**

CARLA SUAVE VERONEZ

FORMAÇÃO E PRÁTICA DE “GERENTES NÃO GRADUADOS” (GNGs): percorrendo seus caminhos e (re)construindo sua história

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Valcemiro Nossa

**VITÓRIA
2010**

CARLA SUAVE VERONEZ

FORMAÇÃO E PRÁTICA DE “GERENTES NÃO GRADUADOS” (GNGs): percorrendo seus caminhos e (re)construindo sua história

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na área de concentração Gestão de Pessoas.

Aprovada em 13 de julho de 2010

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Valcemiro Nossa
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Prof. Dr. Aridelmo José Campanharo Teixeira
Fundação Instituto Capixaba de Pesquisa em Contabilidade, Economia e Finanças
(FUCAPE)

Prof. Dr. Eloisio Moulin de Souza
Universidade Federal do Espírito Santo - UFES

Aos meus pais, Ponciano
e Clarice, por me ensinaram
o valor da educação.

Ao meu esposo, Luciano,
pelo amor e dedicação
incondicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela alegria de viver e aprender coisas novas, a cada dia.

Aos meus pais, pelo amor incondicional e por me ensinarem valores como humildade, simplicidade e honestidade.

Ao meu esposo Lú e nosso pequenino Pedro Henrique, por tudo.

Aos meus irmãos, por estarem sempre ao meu lado.

Aos meus sobrinhos Arthur, Jujú e Bibi pela delícia de existirem.

A minha nova família, em especial a Fatinha, pelo acolhimento.

A Priscila Ribeiro, pela aposta.

À Dani e a Lú (Luciana Ucelli), pela tutoria e amizade.

A minha equipe e amigos Marca Ambiental, pelo apoio.

Aos dez gerentes, por gentilmente exporem suas histórias de vida.

A diretoria e todos os integrantes da família Alfa, pela confiança.

Aos colaboradores da FUCAPE, que no anonimato fazem a diferença.

A todos vocês, minha eterna gratidão.

"O valor das coisas não está no tempo em que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis" (Fernando Pessoa).

RESUMO

Esta pesquisa de natureza qualitativa teve como objetivo contribuir para o entendimento do processo de formação profissional dos gerentes não graduados, bem como as possíveis implicações desta formação em suas práticas gerenciais. Para tanto, adotou-se a técnica história de vida para entrevistar dez gerentes não graduados, de uma rede de supermercados no Espírito Santo, cujo quadro funcional é predominantemente do sexo masculino, com idade entre 26 e 47 anos, que têm, em sua maioria, 2º grau completo, com carteira de trabalho assinada e que cumprem jornadas de trabalho superiores às realizadas por empregados de outros setores. Questões como formação profissional; processo de aprendizagem; competências, práticas, funções, habilidades e papéis gerenciais; além de identidade, gênero e poder; fazem parte do cenário investigado junto aos sujeitos de pesquisa, por meio de entrevista semi-estruturada e observação assistemática. Os dados foram analisados por intermédio da análise de conteúdo, que consiste em identificar possíveis relações entre os fenômenos que se fizerem presentes. Os resultados do estudo apontaram que gerentes não graduados extraem praticamente todo conhecimento necessário ao exercício da sua atividade profissional, por meio da prática, da observação e dos ensinamentos trocados entre colegas de trabalho. A empresa se torna uma escola, na qual os profissionais são oficineiros que ensinam e aprendem o tempo inteiro. Iniciam em atividades de base, percorrem diversas lojas, funções e lideranças diferentes, em um movimento contínuo de rodízios e promoções. Após muita determinação, curiosidade, dedicação, força de vontade, responsabilidade, confiança, e sacrifícios, conquistam o lugar mais alto, são gerentes. A carga horária é elevada, mas parece detalhe quando comparada aos sacrifícios do passado para chegar à posição atual, sentem-se realizados profissionalmente. Sonham em fazer faculdade e continuar a crescer, buscam conquistar os sonhos materiais de uma vida melhor: carro, casa, filhos, boa educação para os filhos e ter um sítio, ou uma casa de praia, para descansarem na aposentadoria. Gostam de gente e sabem que esse papel é indispensável para ser gerente de supermercado, mas sofrem com os maus tratos de clientes alterados.

Palavras-chave: Formação profissional. Formação, papéis e práticas gerenciais.

ABSTRACT

The proposal of this qualitative research contributed to the understanding of the managers' professional training process, in particular of those under graduated, as well as, possible implications of this training in their managerial practices. In order to accomplish this, "life history" technique will be adopted to interview ten not graduated managers from a supermarket chain in the state of Espírito Santo, from supermarket retailer segment, characterized predominantly by male professionals, aged 26 - 47 that, in their majority, have not concluded high school; with labor documents signed and normally working more hours than those employees from other sectors. Questions as learning process; professional formation, roles, practical and managerial abilities; managerial identity; gender subjects; besides power, confidence and loyalty; are part of the researched scene, along with the subjects of research, through half-structured interview and systematic observation. Data were analyzed by means of the "content analysis" model that identifies possible relations between the phenomena that became present. The results of the study point that not graduated managers get all necessary technical knowledge for the practice of their professional activity through practice and observation and through exchanged lessons among coworkers. The company becomes a school in which the professionals are the teachers who teach and learn all the time. They start in base activities, go through several stores, functions and different leadership, in a continuous movement of promotion and shuffling. After a lot of determination, curiosity, will power, responsibility, trust and sacrifice, they reach the highest position, they are managers. The schedule is hard, but it seems a small detail when compared to past sacrifices to get to their present position. They dream of going to University and continuing growing, they seek for fulfilling dreams as having a better live: like having a car, a house, children, quality education for the children and having a farm or a beach house to rest when they retire. They like people and they know that this role is necessary to be a supermarket manager, but they suffer with some nervous clients' mistreatment.

Key-words: Professional formation. Formation, roles and managerial practices.

LISTA DE ABREVIATURAS

Abras – Associação Brasileira de Supermercados

Acaps – Associação Capixaba de Supermercados

CNAE – Classificação Nacional das Atividades Econômicas

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IMPM – *International Master Program in Practicing Management*

MBA – Máster in Business Administration

PAC – Pesquisa Anual de Comércio

PED – Pesquisa de Emprego e Desemprego

PIB – Produto Interno Bruto

Sebrae – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Senac – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

Unesco – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE.....	16
2.2 FORMAÇÃO GERENCIAL	23
2.2.1 Discrepância entre formação acadêmica e ambiente organizacional	24
2.2.2 Propostas de aprendizagem e formação	28
2.2.3 Aprendizagem, trabalho e conhecimento	36
2.2.4 Competências gerenciais	40
2.3 PRÁTICAS GERENCIAIS	43
2.3.1 Visão histórica do surgimento gerencial	43
2.3.2 Funções gerenciais	45
2.3.3 Habilidades gerenciais	48
2.3.4 Papéis gerenciais	51
2.4 IDENTIDADE GERENCIAL	57
2.5 GÊNERO	60
2.6 JOGOS DE PODER NAS PRATICAS GERENCIAIS	62
3 METODOLOGIA	65
3.1 DEFININDO MÉTODO, TÉCNICAS E FERRAMENTAL UTILIZADO.....	65
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	70
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA	71
3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	72
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	74
4.1 FORMAÇÃO GERENCIAL	74
4.2 PRÁTICAS GERENCIAIS.....	82
4.3 IDENTIDADE GERENCIAL	86
4.4 GÊNERO	93
4.5 JOGOS DE PODER NAS PRATICAS GERENCIAIS	97
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	109
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	114

APÊNDICE B – ORIGEM E CENÁRIO DO SEGMENTO VAREJISTA- SUPERMERCADISTA BRASILEIRO E CAPIXABA	115
---	------------

1 INTRODUÇÃO

O processo de formação dos executivos¹ ainda é cercado de muitas inquietações. Não existe consenso sobre se o modelo atual de formação atende ou não, as exigências do mercado. Também há dúvidas sobre se as competências e habilidades utilizadas na prática pelos gerentes² são aprendidas nas escolas (MINTZBERG, 2006; BORBA; FAGGION; SILVEIRA, 2005; BREDAS; FREITAS; MARCHIORI, 2007; NICOLINI, 2003; ANTONELLO; RUAS, 2005; CUNHA; MORAES; SILVA, 2004). Nesse aspecto, Nicolini (2003) compara faculdades de administração a fábricas, e promove o seguinte questionamento: qual será o futuro das fábricas de administradores?³

Embora o cenário de globalização exija que o conhecimento administrativo não seja rígido e estático, a formação acadêmica⁴, desde o surgimento da classe de gerentes profissionais assalariados (no início do século XX) até o cenário atual, segue a mesma visão de sistema fechado que herdou da sociedade industrial (divisão de trabalho, especialização e mecanicismo). A estaticidade patente desse sistema levanta a necessidade de promover o estudante à condição de sujeito do seu processo de formação, por meio do qual ele terá a chance de desenvolver a

¹ Baseando-se na discussão estabelecida por Motta (1999) acerca da equivalência técnica e vernacular de termos como administração, gerência, gestão, *management* e *administration*, os termos: gerente, administrador, executivo, gestor, dirigente serão aqui utilizados indistintamente como sinônimos, bem como postula o estudo de Teixeira (1995).

² Para fins de definição e sem prejuízo ao objetivo desta pesquisa, o presente estudo condensará no termo gerente todos os indivíduos que exerçam cargos de chefia, sejam eles de primeira linha, médios ou de topo.

³ Título de artigo produzido por Nicolini (2003, p. 44) no qual discute a formação de administradores, comparando as escolas com fábricas, em que os bacharéis em Administração seriam produtos finais de uma fabricação em série. Para Nicolini (2003), esse “padrão de produção” contradiz a opinião de mestres consagrados, como Paulo Freire e Guerreiro Ramos.

⁴ Os termos formação acadêmica e academia utilizados nesta pesquisa estarão sempre se referindo, única e exclusivamente, a formação de nível superior (graduação).

consciência crítica, que lhe permitirá uma melhor compreensão do fenômeno organizacional (NICOLINI, 2003).

Estudos e pesquisas (MINTZBERG, 2006; BORBA; FAGGION; SILVEIRA, 2005; BREDÁ; FREITAS; MARCHIORI, 2007; NICOLINI, 2003; ANTONELLO; RUAS, 2005; CUNHA; MORAES; SILVA, 2004) acerca do descompasso entre a formação acadêmica de nível superior e as habilidades e competências valorizadas pelo mercado de trabalho são frequentes nos cenários nacional e internacional. Tais estudos, no entanto, priorizam a investigação dessa problemática a partir de um olhar predominante, ou seja, aquele do profissional graduado. Poucos se importam, porém, em compreender como os não graduados aprenderam a ser gerentes. Na vida, na família, em casa, na rua, no trabalho, na escola primária (...), onde, se não frequentaram instituições de ensino superior?

Pensando nisso, o presente estudo visa responder a seguinte questão norteadora: **como ocorre a formação profissional de gerentes não graduados (GNGs) e de que maneira essa formação interfere em suas práticas gerenciais?**

Sendo assim, o objetivo geral desta pesquisa é contribuir para o entendimento do processo de formação profissional dos GNGs, bem como as possíveis implicações desta formação em suas práticas. Partindo dessa questão, estabelecem-se os objetivos específicos, que são ampliar o conhecimento acerca dos GNGs, analisando seus papéis e práticas, e identificar e avaliar suas competências, investigando seus métodos (e espaços de) aquisição do saber.

Para discutir essa temática, optou-se por pesquisar o mercado varejista-supermercadista, que se caracteriza como “um espaço predominantemente masculino, cujos gestores são, em sua maioria, não-possuidores de curso superior” (cf. IBGE, 2007; DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E

ESTUDOS e FUNDAÇÃO ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS, 2003; SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 1999; ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO VAREJO, 2008; ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS, 2008).

Sob método de pesquisa qualitativa, este estudo pretende alcançar respostas sobre a formação profissional e as práticas dos gerentes não graduados, a partir de suas histórias de vida. Para tanto, algumas questões precisarão ser destacadas: a aprendizagem, as competências, as funções, as habilidades, os papéis desempenhados, a identidade, além das relações de gênero e poder que permeiam a atividade gerencial. Entretanto, não há a pretensão de exaurir a exploração da dicotomia saber-prático vs saber-teórico, e sim a de problematizar e promover o exercício reflexivo que, por sua vez possa gerar novos debates e questionamentos e, tanto quanto possível, contribuir para a ampliação do conhecimento teórico-conceitual acerca do tema “formação e prática gerencial”.

A pesquisa empregou como ferramenta a entrevista semi-estruturada, por meio da qual se estudou a “história de vida” de dez GNGs do segmento supermercadista, com o objetivo de remontar aos seus processos de formação e, a partir daí, analisar tanto as maneiras como ocorreram quanto as eventuais formas de interferência dessa “diferença de formação” em suas práticas gerenciais cotidianas.

Verificada a escassez de estudos acerca da formação profissional de GNGs, a presente pesquisa se torna relevante ao mundo científico por sua originalidade e por investigar formação, papéis e práticas de gerentes a partir de um olhar pouco visitado – o de um profissional que não possui formação em nível superior.

Vale ressaltar que apesar da existência de práticas institucionalizadas de formação dos administradores, há também realidades paralelas em que práticas não-formais⁵ e informais desenvolvem cotidianamente novos profissionais para o exercício do cargo gerencial. Tendo em vista que pouco se conhece acerca desta realidade paralela, entende-se que ao pesquisá-la, será possível contribuir com a reflexão e avaliação dos métodos de formação gerencial existentes.

Este estudo poderá contribuir com a ampliação do entendimento acerca da formação profissional de gerentes, oferecendo a novos pesquisadores e ao mundo científico informações enriquecedoras, além de novas propostas para estudos.

Em suma, algumas das principais contribuições esperadas são: atualizar o conhecimento acerca das práticas gerenciais; revelar possíveis conflitos inerentes aos profissionais que exercem cargos de chefia sem formação acadêmica de nível superior; conhecer especificidades da carreira sustentada por uma formação alheia ao estudo acadêmico; entender dificuldades e facilidades enfrentadas por estes profissionais; identificar maneiras de aquisição de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) no âmbito das comunidades de prática.

O texto está estruturado em cinco capítulos, prefaciados pela introdução que apresenta justificativa, colocação do problema, objetivos, contribuições e delimitações. Seguido do capítulo dois, que delimita a fundamentação teórica, por

⁵ Apesar do foco desta pesquisa ser a educação informal, os termos educação formal e não-formal também serão definidos, de modo a ampliar a discussão estabelecida. **Educação Informal**: tipo de educação que cada indivíduo recebe durante toda sua vida ao adotar atitudes, aceitar valores e adquirir conhecimentos e habilidades da vida diária e das influências do meio que o rodeia, como a família, a vizinhança, o trabalho, os esportes, a biblioteca, os jornais, a rua, o rádio, etc. **Educação Formal**: tipo de educação ministrada numa seqüência regular de períodos letivos, com progressão hierárquica estabelecida de um nível a outro, compreendendo desde o nível pré-escolar até o nível superior universitário e orientado até a obtenção de certificados, graus acadêmicos ou títulos profissionais, reconhecidos oficialmente. **Educação Não-Formal**: tipo de educação ministrada sem se ater a uma seqüência gradual, não leva a graus nem títulos e se realiza fora do sistema de Educação Formal e em forma complementar (INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA, 2010).

meio das considerações acerca da construção social da realidade, da formação e das práticas gerenciais; finalizando com questões relacionadas à identidade, gênero e jogos de poder. O capítulo três apresenta as opções metodológicas que nortearam a coleta e análise dos dados, bem como a caracterização e operacionalização da pesquisa. O capítulo seguinte apresenta, discute e analisa os dados coletados. E por fim, o capítulo cinco apresenta as considerações finais, as limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A CONSTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE

Os estudos sobre a problemática da socialização no campo da sociologia da educação são abundantes e fecundos, conforme salienta Setton (2005) em artigo intitulado “A particularidade do processo de socialização contemporâneo”. Nesse artigo, a autora apresenta desde as visões mais clássicas, de Émile Durkheim, Peter Berger e Thomas Luckmann, até as formulações teóricas recentes de François Dubet e Bernard Lahire.

Considerando que o objetivo central deste estudo é compreender a formação de gerentes que não frequentaram o ensino superior formal e visto tratar-se de uma abordagem de pesquisa que tem como recorte metodológico a história de vida dos sujeitos pesquisados, sob a perspectiva da construção social da realidade, buscou-se uma perspectiva teórica que permitisse adequada realização da análise. Partindo desse princípio e não desmerecendo as demais visões, a teoria de Berger e Luckmann (2008) acerca da construção social da realidade revelou-se adequada à compreensão e análise do tema pesquisado, funcionando inclusive, como elemento aglutinador dos demais tópicos, justificando, portanto, a necessidade deste capítulo.

Segundo Berger e Luckmann (2008), a realidade é construída socialmente e sendo assim, todo conhecimento humano, desenvolve-se, transmite-se e mantém-se em situações sociais. Logo, o conhecimento não possui apenas ingredientes teóricos, mas é composto também a partir da construção social da realidade: “O homem da rua habita um mundo que é real para ele, embora em graus diferentes, e

conhece, com graus variáveis de certeza, que este mundo possui tais ou quais características” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 11).

É possível perceber certa preocupação e até mesmo considerações mais críticas de Berger e Luckmann (2008) em relação às teorias que consideram apenas os pensamentos teóricos, as idéias, como sendo conhecimento; na perspectiva destes autores, o conhecimento do senso comum, e não as idéias, deve ser o foco central das teorias que estudam o conhecimento, visto que o senso comum constitui o tecido de significados sem o qual nenhuma sociedade existiria. “O conhecimento do senso comum é o conhecimento que eu partilho com os outros nas rotinas normais, evidentes da vida cotidiana” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 40). Os autores ainda complementam:

“A vida cotidiana apresenta-se como uma realidade interpretada pelos homens e subjetivamente dotada de sentido para eles na medida em que forma um mundo coerente. (...) O mundo da vida cotidiana não somente é tomado como uma realidade certa pelos membros ordinários da sociedade na conduta subjetivamente dotada de sentido que imprimem as suas vidas, mas é um mundo que se origina no pensamento e na ação dos homens comuns, sendo afirmado como real por eles” (BERGER; LUCKMANN, 2008, p. 35-36).

A realidade da vida cotidiana aparece já objetivada para um indivíduo antes mesmo de sua entrada em cena, ou seja, a realidade é constituída por uma ordem de objetos que foram designados como objetos antes deste indivíduo nascer. Sendo assim, ele apreende a realidade da vida diária como uma realidade ordenada, cujos fenômenos acham-se previamente dispostos em padrões, que independem de sua apreensão. Nesse processo, a linguagem fornece as objetivações e determina a ordem em que estas adquirem sentido e na qual a vida ganha significado para cada indivíduo (BERGER; LUCKMANN, 2008).

A realidade da vida cotidiana também se apresenta como um mundo intersubjetivo, no qual um indivíduo participa juntamente com outros indivíduos. Esta

intersubjetividade diferencia a vida cotidiana de outras realidades que o indivíduo tenha consciência. Sendo assim, ele está sozinho no seu mundo de sonhos, mas sabe que o mundo da vida cotidiana é tão real para os outros quanto para ele mesmo. O indivíduo possui consciência de que não é possível existir na vida cotidiana sem estar em constante interação e comunicação com os outros indivíduos (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Já que a realidade da vida cotidiana se apresenta ao mesmo tempo objetivada e como um mundo intersubjetivo, é possível concluir que a sociedade e seus membros individuais constituem um processo dialético composto de uma realidade ao mesmo tempo objetiva e subjetiva. A sociedade e cada uma de suas partes são simultaneamente caracterizadas por três momentos (exteriorização, objetivação e interiorização), por meio dos quais um indivíduo simultaneamente exterioriza seu próprio ser no mundo social e interioriza este mundo como realidade objetiva. Estes momentos não devem ser pensados como ocorrendo em uma sequência temporal e qualquer análise que considere apenas um ou dois momentos é considerada insuficiente (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Explicando melhor os três momentos (exteriorização, objetivação e interiorização), bem como a relação existente entre eles e o conhecimento, Berger e Luckmann (2008) fazem a seguinte consideração:

“O conhecimento situa-se no coração da dialética fundamental da sociedade. ‘Programa’ os canais pelos quais a exteriorização produz um mundo objetivo. Objetiva este mundo por meio da linguagem e do aparelho cognoscitivo baseado na linguagem, isto é, ordena-o em objetos que serão apreendidos como realidade. É em seguida interiorizado *como* verdade objetivamente válida no curso da socialização. Desta maneira, o conhecimento relativo à sociedade é uma *realização* no duplo sentido da palavra, no sentido de apreender a realidade social objetivada e no sentido de produzir continuamente esta realidade” (BERGER E LUCKMANN, 2008, p. 94).

Embora o homem tenha uma natureza, é mais significativo dizer que ele constrói sua própria natureza, ou simplesmente, que ele se produz a si mesmo. A auto-produção do homem é sempre um empreendimento social. A humanidade do homem e sua socialidade estão inextricavelmente entrelaçadas. A relação entre o homem (produtor), e o mundo social (produto dele) é uma relação dialética, em que o homem (em coletividade) e seu mundo social atuam um sobre o outro. O produto reage sobre o produtor, ou seja, a exteriorização e a objetivação são momentos de um processo dialético contínuo (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Nesse processo dialético, toda atividade humana está sujeita ao hábito, assim sendo, ações que são repetidas frequentemente tornam-se moldadas em padrões que podem ser reproduzidos no futuro com economia de esforço. O hábito torna desnecessário que cada situação seja definida novamente, etapa por etapa. Neste sentido, a formação do hábito acarreta ganho psicológico ao estreitar as opções de escolha, libertando o indivíduo da carga de tomada de decisões, oferecendo um fundamento estável no qual a atividade humana pode prosseguir com o mínimo de tomada de decisões durante a maior parte do tempo, liberando energia para decisões que podem ser necessárias, abrindo o primeiro plano para a deliberação e a inovação (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Os processos de formação de hábitos precedem toda institucionalização, pois sempre que há uma tipificação recíproca de ações habituais ocorre à institucionalização, ou seja, qualquer tipificação é uma instituição. Além disso, as instituições implicam em historicidade e controle (BERGER; LUCKMANN, 2008).

“As instituições têm sempre uma história, da qual são produtos. É impossível compreender adequadamente uma instituição sem entender o processo histórico em que foi produzida. As instituições, também, pelo simples fato de existirem, controlam a conduta humana estabelecendo padrões previamente definidos de conduta, que a canalizam em uma

direção por oposição às muitas outras direções que seriam teoricamente possíveis” (BERGER E LUCKMANN, 2008, p. 79-80).

Quando hábitos e tipificações tornam-se instituições históricas e objetivadas, significa que agora estão cristalizadas (por exemplo, a instituição maternidade), logo, são experimentadas como existindo acima e além dos indivíduos que as corporificaram. Em outras palavras, os indivíduos as experimentam como se possuíssem realidade própria, e se defrontam com a condição, de fato exterior e coercitivo. A vantagem da institucionalização é que cada indivíduo será capaz de prever as ações do outro, logo, a interação de ambos torna-se predizível e livre de tensões psicológicas (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Nas fases iniciais da socialização, a criança é incapaz de distinguir entre a objetividade dos fenômenos naturais e a objetividade das formações sociais, logo, todas as instituições aparecem da mesma maneira como dadas, inalteráveis e evidentes. A história que antecede o nascimento do indivíduo não é acessível a sua lembrança biográfica, pois já existia antes dele ter nascido e continuará a existir depois dele morrer. O mundo institucional transmitido pelos pais já tem o caráter de realidade histórica e objetiva; seu processo de transmissão simplesmente reforça o sentido que os pais têm da realidade, tornando-a mais maciça no curso de sua transmissão (BERGER; LUCKMANN, 2008).

O sistema de sinais decisivo para transmissão, sedimentação e tradição das instituições é o linguístico. Por meio da linguagem as experiências são objetivadas e se tornam acessíveis a todos dentro da comunidade linguística, tornando-se assim, a base e o instrumento do acervo coletivo do conhecimento. A linguagem fornece ainda os meios para objetivação de novas experiências, permitindo que sejam incorporadas ao estoque já existente do conhecimento, sendo considerado o meio

mais importante pelo qual as sedimentações objetivadas são transmitidas na tradição da coletividade em questão (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Um indivíduo não nasce membro da sociedade, para torná-lo membro é preciso induzi-lo a tomar parte da dialética da sociedade por meio do processo de interiorização que ocorre na socialização. A socialização consiste na introdução de um indivíduo no mundo objetivo de uma sociedade ou de um setor dela; podendo ser primária ou secundária (BERGER; LUCKMANN, 2008).

A socialização primária é a primeira socialização que o indivíduo experimenta na infância, e em virtude da qual se torna membro da sociedade. Consiste em mais do que o aprendizado puramente cognoscitivo, ocorre em circunstâncias carregadas de alto grau de emoção. Já a socialização secundária é qualquer processo subsequente que introduz um indivíduo já socializado em novos setores do mundo objetivo de sua sociedade. Sendo assim, a socialização primária, em geral, possui valor mais importante e fornece a estrutura básica na qual toda socialização secundária irá se assemelhar. Também é na socialização primária, por meio da identificação com os outros significantes, que a criança torna-se capaz de se identificar a si mesma, de adquirir uma identidade subjetivamente coerente e plausível (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Para Berger e Luckmann (2008, p. 178), “[...] receber uma identidade implica na atribuição de um lugar específico no mundo”. Esse processo acontece desde a mais tenra infância, num movimento contínuo de ir e vir da apreensão subjetiva da identidade e do mundo social para o qual esta identidade aponta. Logo, a relação entre indivíduo e mundo social é um ato continuamente oscilante, ou seja, dificilmente será uma situação estática (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Um fator relevante da socialização primária diz respeito à impossibilidade de escolha do outro significativo, ou seja, é preciso se arranjar com os pais que o destino lhe reservou, assim sendo, a criança não interioriza o mundo dos outros que são significativos para ela como um dos muitos mundos possíveis, mas sim como o único mundo existente. Por esta razão o mundo interiorizado na socialização primária torna-se muito mais firmemente entrincheirado na consciência do que aqueles interiorizados na socialização secundária, já que esta pode dispensar a identificação, ou seja, a criança deve amar a mãe, mas não o professor (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Nesse sentido, o tom da realidade do conhecimento interiorizado na socialização secundária é mais facilmente posto entre parênteses, porém, são necessários graves choques no curso da vida para desintegrar a maciça realidade interiorizada na primeira infância (BERGER; LUCKMANN, 2008).

Em suma, o homem é um ser social que se constrói ao mesmo tempo em que constrói o seu mundo. Por meio da exteriorização, objetivação e interiorização ele participa ativamente na dinâmica da construção de si e do mundo, porém, existem realidades naturais e sociais instituídas que independem das suas vontades e desejos e com as quais precisa conviver (BERGER; LUCKMANN, 2008). Os autores concluem que:

“O homem é biologicamente predestinado a construir e habitar um mundo com os outros. Este mundo torna-se para ele a realidade dominante e definitiva. Seus limites são estabelecidos pela natureza, mas, um vez construído, este mundo atua de retorno sobre a natureza. Na dialética entre natureza e o mundo socialmente construído, o organismo humano se transforma. Nesta mesma dialética o homem produz a realidade e com isso produz a si mesmo” (BERGER E LUCKMANN, 2008, p. 79-80).

Do mesmo modo que Berger e Luckmann (2008) defendem que para compreender adequadamente a realidade *sui generis* de uma sociedade é

necessário investigar a maneira pela qual esta realidade foi construída, entende-se que, sendo a formação de GNGs uma realidade, sua adequada compreensão também exigirá uma investigação sobre a maneira pela qual esta formação foi construída. Sendo assim, a teoria de Berger e Luckmann (2008) revelou-se apropriada para alinhar, bem como conduzir o estudo proposto por esta pesquisa, permeando as discussões que foram estabelecidas acerca da formação, das práticas, da identidade, do gênero e dos jogos de poder gerencial.

2. 2 FORMAÇÃO GERENCIAL

Sobre formação gerencial, a revisão da literatura apontou significativa preocupação com a discrepância entre formação acadêmica de executivos e as exigências do ambiente organizacional (MINTZBERG, 2006; BORBA; FAGGION; SILVEIRA, 2005; BREDÁ; FREITAS; MARCHIORI, 2007; NICOLINI, 2003; ANTONELLO; RUAS, 2005; CUNHA; MORAES; SILVA, 2004). Dado isso, não seria possível ignorar essa discussão que, de certa forma, está implicada na motivação para esta pesquisa, ainda que a proposta seja relacionada especificamente à formação de GNGs.

Percebendo os ambientes organizacionais e laborais enquanto geradores de aprendizagem e conhecimento, e destacando a discrepância entre o que o modelo de formação acadêmica de nível superior tradicional ensina e as competências que o ambiente organizacional exige, surgem formas alternativas de preparo dos executivos. Daí, o tópico “Propostas de aprendizagem e formação” irá correlacionar o tema anterior, apresentando propostas alternativas encontradas na respectiva literatura. Acredita-se que este estudo contribuirá de forma mais significativa justamente nesse tópico, uma vez que os profissionais pesquisados aprenderam as

competências necessárias ao exercício da profissão em outro lugar que não a academia.

Uma vez que os profissionais pesquisados exercem a profissão de gerentes sem possuírem formação acadêmica de nível superior, é possível que a “formação profissional”, isto é, a obtenção dos conhecimentos necessários ao exercício da profissão, aconteça principalmente no ambiente de trabalho. Logo, revisar o que a literatura diz acerca da correlação entre aprendizagem, trabalho e conhecimento denota ser relevante para o objetivo desta pesquisa.

Por fim, ao abordar a formação gerencial, não seria possível deixar de revisar o que a literatura diz acerca das competências gerenciais, visto que a formação profissional de GNGs implica na aquisição do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, das competências necessárias ao exercício da profissão.

2.2.1 Discrepância entre formação acadêmica e ambiente organizacional

As funções dos gerentes extrapolam aquelas estabelecidas no processo administrativo (planejamento, organização, comando, coordenação e controle)⁶. Suas atividades estão diluídas e indexadas em práticas sociais, confirmando estudos que indicam o imediatismo, a falta de planejamento, o improviso e a sensação de apagar incêndios das práticas gerenciais (MARRA; MELO, 2005).

Enquanto para alguns “[...] o trabalho gerencial vem sendo alvo de estudos há algum tempo, mas ainda está longe o consenso que se desejaria acerca do tema”

⁶ Apesar de existirem propostas posteriores para que os termos comando e controle fossem substituídos por liderança, Marra e Melo (2005) preferiram citar todos os termos utilizados por Henri Fayol.

(ÉSTHER; MELO, 2006, p. 2). Para outros, as investigações sobre aprendizagem gerencial no Brasil ainda são incipientes, sendo, assim, uma revisão da literatura que consolida a aprendizagem gerencial como área emergente de pesquisa e prática, no campo das organizações, se faz necessária (CUNHA; MORAES; SILVA, 2004).

Sobre a formação gerencial, Antonello e Ruas (2005, p. 36) afirmam que “[...] a revisão da literatura acerca destas questões decepciona pela carência de trabalhos empíricos que avaliem a efetividade da formação gerencial”.

Afirmações como – não aprendemos nossas competências na escola, mas sim na prática – foram recorrentes em pesquisa realizada com executivos. Sendo assim, investigações que analisem quais ensinamentos apreendidos nas escolas de negócios contribuem significativamente para o desempenho da atividade profissional dos executivos são relevantes e necessárias (SILVEIRA; TONELLI, 2003).

Sobre o treinamento de executivos, Mintzberg (1986) afirma que as escolas de administração de empresas foram excelentes na formação de especialistas (cientistas administrativos, pesquisadores de mercado, contadores e especialistas em desenvolvimento organizacional, etc), entretanto, a maioria delas não preparou executivos. Mintzberg (1986) corrobora ainda que, somente quando o treinamento prático ocupar posição importante ao lado do conhecimento cognitivo, as escolas de administração de empresas estarão caminhando rumo a uma formação séria.

Analisando a relação do conhecimento cognitivo com o prático, Mintzberg (1986) comenta que:

O conhecimento cognitivo não faz um executivo como não faz um nadador. O nadador afundará ao se lançar ao rio, se seu treinador nunca o levar da sala de aula para água para depois analisar seu desempenho (MINTZBERG, 1986, p. 36).

Mintzberg (2006) revela ainda não ser nenhuma surpresa que a prática de desenvolvimento gerencial mais comum, nade ou se afogue, resulte em mais afogamentos do que nados, já que os novos gerentes não são preparados para assumir esse novo papel. Mintzberg (2006) defende que uma boa formação gerencial deve intercalar módulos teóricos com práticos, já que boa parte do aprendizado gerencial acontece no trabalho, justamente onde muitas conexões são feitas.

Programas de educação para executivos no Brasil tornaram-se sinônimo de aprendizagem gerencial, entretanto, tais programas, como *Master in Business Administration* (MBA) e mestrados executivos, não refletem esforço proporcional em pesquisa que busquem compreender como executivos de fato aprendem (CUNHA; MORAES; SILVA, 2004). Até porque, sendo a competência de uma gerência um ativo, em muitos casos, ela seria altamente específica da empresa, não sendo genérica e altamente transferível de empresa para empresa, como a sabedoria convencional ensina em programas de MBA (BESANKO et al., 2006).

A consolidação da aprendizagem gerencial como área de pesquisa e prática no campo organizacional deve-se a necessidade de descobrir sistemas mais eficientes e responsáveis na difícil tarefa de ajudar os executivos a aprender, possibilitando superar os desafios diários de seus trabalhos. Compreender o processo de aprendizado dos executivos possibilita a utilização de ferramental mais adequado ao ato de ensinar gestão, facilitando a absorção e aplicação, por parte dos aprendizes, dos conhecimentos que os programas de educação e desenvolvimento gerencial procuram transmitir (CUNHA; MORAES; SILVA, 2004).

Em função da necessidade de mudanças súbitas, devido a fatores adversos e imprevisíveis, por meio dos quais não se pode mais prever o futuro, em uma

perspectiva de longo prazo, definindo assim, planos estáveis de ação; em um ambiente no qual o mundo dos negócios muda de forma rápida, frequente e inesperada, por consequência de forças que regem a sociedade e a economia, o processo de aprendizado dos executivos precisa ser rápido e constante (CUNHA; MORAES; SILVA, 2004).

Para atender às novas atribuições e responsabilidades, os gestores precisam abrir mão de diversos recursos, reaprendendo a ser gerente. A alternativa para promover a integração entre estratégia e desenvolvimento gerencial perpassa a articulação da história, a dinâmica dos processos e as práticas formais e informais da organização, em um movimento contínuo de aprender e desaprender, combinando teoria e prática (BITENCOURT; MOURA, 2006).

É do conhecimento do mercado profissional, dos formandos em cursos de graduação em Administração e dos docentes que lecionam nesses cursos, o descompasso entre as expectativas, antes do ingresso no curso, e no momento em que ingressam no mercado de trabalho. Diante do exposto, é importante que se faça uma reavaliação do processo ensino-aprendizagem nos cursos de graduação, principalmente daqueles que possuem forte vinculação com o mercado, como ocorre na área de Administração. Além da importância na identificação de habilidades e competências valorizadas pelo mercado de trabalho que podem ser desenvolvidas durante a formação de um administrador. Para tanto, novas abordagens e experiências se fazem necessárias (BORBA; FAGGION; SILVEIRA, 2005).

Em suma, este tópico resgata a grande inquietação do meio acadêmico com relação ao desconforto gerado pela discrepância entre formação acadêmica de nível superior e exigências do ambiente organizacional, bem como a forte demanda por novas propostas de ensino-aprendizagem e formação de executivos. Sendo assim, o

próximo tópico promoverá um resgate de algumas dessas propostas de aprendizagem e formação gerencial encontradas na literatura que, por sua vez, poderão contribuir no entendimento de como GNGs aprendem e se formam profissionalmente.

2.2.2 Propostas de aprendizagem e formação

Fazendo um resgate histórico sobre as possibilidades de propostas pedagógicas para o aprendizado, Pineau (2002) revela duas correntes opostas: a pedagogia da essência e a outra pedagogia, a da existência. A primeira privilegia o pólo teórico, no qual a educação é entendida como a transmissão pelos pais e professores dos saberes instituídos; já a segunda corrente reivindica o pólo prático, no qual a educação, ou formação, como preferem chamar os defensores dessa corrente, é a transformação das forças vivas em formas singulares autônomas. Essa evolução vem ocorrendo de maneira bipolarizada entre essência e existência, teoria e prática, com a supervalorização de uma em detrimento da outra, ou até mesmo o recalçamento e a negação da outra (PINEAU, 2002).

Nesse problema dicotômico entre o pólo teórico e o prático, ou seja, a essência e a existência, Pineau (2002) apresenta a educação permanente como uma proposta pedagógica (re)conciliadora e integradora da formação experiencial e a formação sistematizada, por meio da qual uma compensará os limites da outra.

Mas o que vem a ser educação permanente?

Trata-se de um princípio organizador das práticas educativas futuras, explicitado no documento *Aprender a ser* (UNESCO, apud PINEAU, 2002),⁷

⁷ Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).

publicado após estudo internacional sobre educação, que apresenta a prática e a ideia de que a educação é um processo contínuo que ocorre ao longo de toda a vida. Assim sendo, essa teoria retoma as culturas tradicionais, na qual se diz que “sábio são os antigos que aprenderam por muito mais tempo (pelo longo tempo de vivência) em permanência.” Contrapondo a institucionalização da educação formal inicial, na primeira metade do século XX – sob a forma de uma escola – que inibiu e fez esquecer a permanência. Havia um pensamento equivocado de que todo saber considerado importante poderia ser abstrato, concentrado teoricamente e transmitido formalmente nos primeiros anos de vida – infância e adolescência – na escola. Caberia a vida adulta apenas aplicar tais saberes teóricos adquiridos às práticas profissionais. A institucionalização da escola construiu uma relação relativamente simples: descendente em sentido único (teoria → prática) (PINEAU, 2002, p. 143-148).

Na década de 70, a necessidade de incluir a educação permanente nas práticas da vida adulta provocou estudos teóricos que teceram novos conceitos. São eles: conscientização, que teve como precursor Paulo Freire e originou uma das principais correntes pedagógicas modernas; *experimental learning* na América do Norte com Kolb e formação experiencial, ou teoria tripolar da formação, por si, os outros e as coisas, na França e Europa. Essas novas correntes e conceitos indicam que as relações entre teoria e prática são mais complexas que num sentido único e descendente; logo, teorizam as práticas da educação permanente (PINEAU, 2002).

Essa abertura temporal da educação permanente acrescenta pelo menos 60 ou 70, até 80 anos, à idade educativa inicial. Logo, triplica ou quadruplica o tempo considerado como educativo. Os 20 ou 30 anos torna-se um período de formação inicial que será acompanhado do tempo de formação contínua, que pode ser de 60,

70 ou 80, dependendo da expectativa de vida. Além dos novos aprendizados que acontecem na passagem da vida adulta a vida profissional e pós-profissional/adulta, a partir de uma série de situações práticas e teóricas inéditas, existem ainda novos aprendizados que ocorrem no plano micro de outros setores profissionais, políticos, artísticos, religiosos, etc, compondo assim, uma espécie de mundialização do espaço vivido que obriga novos aprendizados em todos os setores da vida (PINEAU, 2002).

Dessa maneira, estamos em transição de paradigmas, por meio do qual as novas relações entre teoria e prática estabelecem-se de forma complexa e em duplo sentido: cíclico, retroativo, dialético e alternante (PINEAU, 2002).

Utilizando o método interacionista/construtivista como norteador, Borba, Faggion e Silveira (2005) descrevem o sujeito e o objeto do conhecimento como organismos vivos, ativos, abertos e em constante troca com o meio ambiente por meio de processos interativos, indissociáveis e modificadores das relações, a partir dos quais os sujeitos em relação modificam-se entre si. O sujeito passa a construir sua aprendizagem e a partir da experiência, o conhecimento se organiza, se explica e se estrutura. Nesse contexto, as trocas sociais são condições necessárias ao desenvolvimento do pensamento, já que o conhecimento é construído pelo sujeito na ação sobre o objeto e na interação com ele. Assim, revela-se um novo paradigma de aquisição do conhecimento, rompendo com a ideia de transmissão de saberes para aprendizagem cooperativa.

Carvalho e Simões (2002, p. 35) entendem que “[...] a relação teoria e prática remete à relação entre práxis/poiésis e projeto, ou seja entre saber e fazer”. Segundo Maturana (2001), a autopoiesis revela a capacidade que o indivíduo tem de criar a si mesmo, se auto-inventar, enquanto (re)inventa o mundo. Pensando nesse

processo cíclico e sistêmico apresentado por Maturana (2001), é possível estabelecer um paralelo com a geração de conhecimento e, sendo assim, é possível pensar no conhecimento enquanto organismo vivo que se cria, se dissemina e se reinventa o tempo todo, utilizando-se do ser homem para se propagar; porém, adquirindo independência, formato e circuitos próprios; incontroláveis e inimagináveis; sem a possibilidade de aprisioná-lo no formato e padrão originalmente concebidos, seu criador passa a não ser mais seu único senhor.

Sobre o conflito epistemológico evidente entre a ciência moderna (cartesiana, newtoniana, etc) e a pós-moderna, Santos (2008) defende em primeiro lugar que no novo paradigma não há uma única forma de conhecimento; há muitas, tantas quantas as práticas sociais que as geram e as sustentam. Nesse sentido, formas de conhecimento alternativas são geradas por práticas sociais alternativas; não reconhecer essas formas de conhecimento é deslegitimar as práticas que as sustentam e com isso, promover a exclusão social.

Sobre a crise do paradigma da modernidade e a ciência pós-moderna, Boaventura (apud Oliveira, 2008) apresenta 4 teses que anunciam as principais características do paradigma emergente, denominado por ele de um conhecimento prudente para uma vida decente, a saber: 1ª tese - todo conhecimento científico-natural é científico-social, 2ª tese - todo conhecimento é local e total, 3ª tese - todo conhecimento é auto-conhecimento e a 4ª tese - todo conhecimento visa constituir-se em senso comum. Ainda para Boaventura (apud Oliveira, 2008), essa valorização do conhecimento social, de práxis, local-total, auto-conhecimento e senso-comum não significa o desprezo do conhecimento teórico-científico, mas sim, seu (re)encontro.

Pesquisar a formação prática buscando alinhavar a formação teórica por meio de um olhar ainda pouco pesquisado – o ser gerente prático e sua formação na escola da vida – poderá contribuir na reconciliação, muitas vezes negligenciada, destes saberes (teoria-prática), cuja integração poderá resultar em um modelo mais consistente do universo gerencial contemporâneo (MOTTA, 1999). Tecer essa relação de forma coesa e harmônica, preservando sua integridade, é um grande desafio.

Santos (2008, p. 196) aponta as exigências da educação permanente, da reciclagem, da reconversão profissional e o aumento de adultos e trabalhadores-estudantes entre a população estudantil como um sintoma de que a formação e o desempenho profissional tendem a fundir-se num só processo produtivo, assim: “A educação cindiu-se entre a cultura geral e a formação profissional e a formação profissional e o trabalho, entre o trabalho não qualificado e o trabalho qualificado”

Breda et al. (2007) em artigo sobre comunidades de aprendizagem relatam que:

Muitas instituições de ensino continuam com a noção de que o aprendizado acontece individualmente, que existe um começo e um fim (currículo), que esse aprender deve preferencialmente ocorrer ‘em separado’ de outras atividades e que o resultado principal deriva deste tipo de ensinamento. Sob outra ótica educativa, a da pedagogia histórico-crítica, evidencia-se a preocupação com diferentes espaços, metodologias e formas de educar, em que o ser humano constrói e vivencia seu próprio aprendizado, encontrando-se aí uma relação estreita com o conceito de comunidades de aprendizagem. Nessa perspectiva, o aprendizado se dá por meio de experiências vividas de participação do homem no mundo. É um fenômeno que reflete fundamentalmente a natureza social dos seres humanos capazes de construir o saber negociado nas suas ações e relações com os outros. A ação das pessoas, independente do ambiente (escolar ou trabalho), está associada à visão de mundo, a crenças e valores que envolvem a cognição. A cognição, objeto a ser considerado em todos os momentos da construção do saber, engloba aspectos emocionais, corporais e sociais que geram conhecimento tácito e estão amplamente presentes no cotidiano escolar e do trabalho (BREDA et al., 2007, p. 2).

Santos (2008) revela ser evidente que as universidades não conseguem manter sob seu controle a educação profissional. Dessa maneira, é crescente a ploriferação de instituições menores que, por serem mais flexíveis e próximas ao espaço de produção, oferecem uma formação mais maleável e volátil, além do próprio espaço de produção transformar-se em uma “comunidade educativa” na qual as necessidades de formação, sempre em mutação, são satisfeitas no interior do próprio processo produtivo. Sendo assim, Santos (2008) observa certo regresso ao generalismo como formação não-profissional para um desempenho pluriprofissionalizado.

Em face das incertezas do mercado de trabalho e da volatilidade das formações profissionais que ele reclama, considera-se que é cada vez mais importante fornecer aos estudantes uma formação cultural sólida e ampla, quadros teóricos e analíticos gerais, uma visão global do mundo e das suas transformações de modo a desenvolver neles o espírito crítico, a criatividade, a disponibilidade para inovação, a ambição pessoal, a atitude positiva perante o trabalho árduo e em equipe, e a capacidade de negociação que os preparem para enfrentar com êxito as exigências cada vez mais sofisticadas do processo produtivo (SANTOS, 2008, p. 198).

Pesquisa realizada por Colbari, Davel e Santos (2001) aponta que as empresas constituem sistemas sociais complexos, desempenhando papéis múltiplos, entre eles o de espaço pedagógico, no qual se forjam identidades individuais e coletivas, entre elas a do ser gerente. As empresas apresentam ainda os seguintes papéis: local de produção, de iniciação, de regulação, de vivência comunitária e de alinhamentos e confrontos de interesses e grupos diversos.

As modalidades que favorecem a capacidade dos indivíduos produzirem seu próprio conhecimento, seja por meio de métodos autobiográficos e formação experiencial, seja por intermédio da aprendizagem na ação informal, por projetos, histórias de aprendizagem e outros modelos de auto-formação, estão cada vez mais

valorizados quando consideradas dimensões da aprendizagem organizacional e da formação de competências (ANTONELLO; RUAS, 2005).

Salinas (2005) revela que diante dos mercados globais interligados em tempo real, a velocidade e a intensidade com que as mudanças ambientais atingem a organização do trabalho, desatualizam rapidamente as estruturas estabelecidas, os processos decisórios e o impacto das decisões no ambiente socioeconômico em que a organização atua. Logo, as empresas possuem o desafio de se tornarem mais flexíveis, mais concentradas em suas competências e acima de tudo, ter a capacidade de responder de forma rápida e adequada às mudanças. Essa pode ser a diferença entre o sucesso e fracasso de uma organização. O processo de mudança depende de atitudes das pessoas, que por sua vez dependem do grau de aprendizagem individual, coletivo e organizacional, especialmente no nível gerencial, a fim de desencadear novas atitudes para enfrentar os desafios impostos pelo cotidiano empresarial. Sendo assim, muitas empresas estão avançando em direção a uma dinâmica de aprendizagem contínua, identificando e sistematizando os processos de aprendizagem presentes nos sistemas de gestão e trabalho, a fim de traduzi-los em novas competências para seus gerentes, empregados e para a organização (SALINAS, 2005).

Analisando o papel do gerente intermediário em sintetizar, explicitar e incorporar o conhecimento tácito de funcionários operacionais e da alta direção em novas tecnologias e produtos, Davel e Melo (2005a, p. 51) definem gerentes como “[...] engenheiros do conhecimento na criação das organizações do conhecimento”.

Diante da realidade em que o conhecimento é o trunfo para sobrevivência no mundo competitivo, a elevação da escolaridade não é suficiente para manter a capacitação profissional dos indivíduos adequada à atuação em contextos em que a

inovação tecnológica é constante e o mercado é dinâmico, impondo às organizações o desafio da flexibilidade e do aprimoramento da capacidade adaptativa. Nesse cenário, o autodesenvolvimento e a multifuncionalidade são peças relevantes no desempenho das competências gerenciais; sendo o autodesenvolvimento definido como um mecanismo permanente de atualização do saber, no qual cabe ao indivíduo a responsabilidade pela aprendizagem contínua que lhe assegure o acompanhamento das mudanças internas e externas a organização, garantindo assim, sua empregabilidade (COLBARI; DAVEL; SANTOS, 2001).

Raufflet (2005) ratifica ser ilusório querer ensinar todas as competências gerenciais em algumas centenas de horas/aula. Baseado nesse princípio, pesquisas relacionadas às atividades gerenciais influenciaram o formato e o conteúdo dos cursos de formação de gerentes, como por exemplo, o *International Master Program in Practicing Management* (IMPM), posto em prática, conjuntamente, por uma universidade canadense, uma instituição franco-americana, duas universidades japonesas, uma indiana e uma britânica. O modelo de formação gerencial proposto (IMPM), baseado nas ideias de Henry Mintzberg⁸, alterna breves períodos de ensino formal com períodos de trabalho em empresas; sugerindo assim, total reformulação dos programas de formação e treinamento dos gerentes.

A dificuldade em mapear competências e papéis gerenciais, para alinhar aos programas de formação de executivos, se deve a diversidade de decisões incomuns, não-procedimentadas, não-rotineiras e imbuídas de muita tensão, que são tomadas simultaneamente pelos gerentes. Ao mesmo tempo em que isto complica a visão da posição gerencial, também motiva a pesquisa por competências e papéis gerenciais (BESANKO et al., 2006).

⁸ O artigo produzido por Raufflet (2005) faz uma revisão teórica de diversos escritos de Henry Mintzberg.

2.2.3 Aprendizagem, trabalho e conhecimento

De tudo o que aqui já se apontou, é possível balizar que a pesquisa sobre a formação profissional implica em abordar o processo de aprendizagem, uma vez que formação para o exercício de uma profissão é a aquisição de competências que podem advir da teoria ou da prática. Embora esta pesquisa foque a aquisição do conhecimento por intermédio da atividade prática, correlacioná-la à formação teórico-acadêmica poderá promover maior diálogo e problematização.

Segundo Reigota (1995), o homem ao transformar os espaços, meios naturais e sociais, está também sendo por eles transformado. Portanto, o processo criativo é externo e interno, e as transformações que dele derivam caracterizam a história social e individual por cujo intermédio se visualizam e se manifestam as necessidades, a distribuição e a exploração de recursos naturais, culturais e sociais de um povo, bem como o acesso a esses recursos.

Já Lima (2007, p. 27) revela o caráter ontológico da relação “saber” e “fazer”, bem como sua articulação com a constituição do “ser social” homem:

A tarefa dessa ontologia é descrever a gênese, é mostrar que o homem é produtor e produto da sociedade na qual ele realiza seu ser (...). O trabalho é o que constitui a mediação que permite ao homem esse movimento, capaz de dar o *moti* ontológico estruturante do homem, que, ao ‘fazer’, faz a si mesmo por meio de percepções sensíveis que lhe dão uma espécie de consciência de si (ibidem, p. 26).

Ainda segundo o autor,

[...] o ser humano é dotado de um pensar, de um saber, que se projeta na realidade, na medida em que a subjetividade humana ultrapassa o campo do pensamento e do conhecimento e se estabelece no seu fazer, que, em última instância, é o processo de o homem fazer fazendo-se a si como gênero humano. Cabe indagarmos como o homem comum, que produz a sua existência material com o seu trabalho e que ocupa uma posição social determinada, se relaciona com o ‘saber’ do gênero humano, e em que medida sua práxis se afasta ou se aproxima do saber acumulado pelo gênero humano (ibidem, p. 29).

Bock (2001) corrobora com Reigota (1995) e Lima (2007) quando apresenta o homem como um ser em movimento, e parte do princípio de que suas transformações são decorrentes da relação que estabelece com o mundo exterior, ou seja, o homem ao fazer o mundo faz-se a si próprio. Compreendendo que o homem está se inventando ao inventar seu mundo, é possível eliminar a ideia do natural, do cristalizado, já que o mundo está em constante devir. O ser “homem” é parte desse devir, e tem responsabilidades para com o que será produzido. O mesmo ser é histórico e, no decorrer da construção da humanidade, foi elaborando perguntas e respostas para a realidade na qual estava inserido. Sendo assim,

Todo conhecimento humano, quer seja ciência ou credence, têm o mesmo status: são produções culturais da humanidade e de alguma forma vieram responder a questões que se colocaram para o homem. Portanto, estes conhecimentos refletem momentos históricos e realidades sociais onde determinadas condições de vida permitiram determinadas perguntas e determinadas repostas (ibidem, p. 16).

Por seu turno, Lavrador (2001, p. 136) postula a necessidade de perceber que, “[...] todo saber é um exercício de poder e todo poder produz saber em seu exercício [...]”. Então, deve-se atentar para o fato de que não existem verdades absolutas, muito menos verdades criadas com a intenção de impor-se como única forma de ver a realidade.

Quando Tuan (1980, p.129) define a Topofilia como sendo o “[...] elo afetivo entre a pessoa e o lugar ou ambiente físico”, percebe-se claramente como o sentimento e a afetividade, que estavam condenadas a viver na “sombra” durante a vigência do positivismo, estão tendo que ser (re)considerados e retomados para se entender e produzir algo de novo na relação dos seres humanos com o aprendizado. Talvez os seres humanos possam ser movidos muito mais pelos sentimentos, motivações, afetos, do que pela razão.

[...] os estímulos sensoriais são potencialmente infinitos: aquilo a que decidimos prestar atenção (valorizar ou amar) é um acidente do temperamento individual, do propósito e das forças culturais que atuam em determinada época (TUAN, 1980, p. 129).

É possível concluir que as escolhas de cada indivíduo durante o processo de construção pessoal-profissional perpassam questões próprias e particulares de cada um. O que move um sujeito é muito mais do que sua razão, pura e simplesmente. O que move um sujeito é também, e talvez muito mais, suas relações afetivas para com o mundo, a vida e o espaço que o circunda. Nesse contexto:

[...] a substituição de um processo educativo cuja ênfase está na racionalidade instrumental e no individualismo por um processo que exhibe a subjetivação como elemento fundamental para o exercício das competências coletivas [...] significa assumir que tão importantes quanto o conhecimento e as metodologias como elementos estruturantes do processo pedagógico são as experiências pessoais, os valores, as crenças, as emoções, as pulsões, os desejos, as lembranças, a vontade, o motivo, a imaginação. (GAZZINELLI; CEZAR; FORMIGLI, 1999, p. 11).

Afinal, “[...] os seres humanos constroem, destroem e reconstroem sempre sua realidade a partir de experiências ao mesmo tempo antigas e novas” (CHANLAT, 1996, p. 35).

Sobre a relação existente entre trabalho e conhecimento, Frigotto (2004, p. 19) afirma que “[...] o conhecimento, a superação do senso comum e a formação da consciência política crítica se dão na e pela práxis”. E sobre práxis, Frigotto (2004) entende como sendo o resultado da unidade dialética entre teoria e prática, entre o pensar e o agir. Para Frigotto (2004), esta unidade não é algo mecânico, harmônico, mas carregado pelas marcas dos conflitos, avanços e recuos, do processo histórico. Frigotto (2004) aponta que muitos equívocos resultam da não-compreensão adequada dessas questões, sendo um deles o ato de negar ou ignorar que a classe trabalhadora possui saber, conhecimento.

Refletindo sobre o pensamento de Marx⁹ com relação ao ensino, no qual esse pensador defende a integração da educação e formação profissional, Gadotti (2006, p. 56) afirma que “[...] as faculdades do homem devem ser desenvolvidas em todos os domínios da vida social, isto é, no trabalho, na política, na economia, na cultura, no consumo, etc”. Afirma ainda que os pedagogos burgueses que consideravam o trabalho na escola uma brincadeira ou passatempo de criança – por exemplo, as atividades manuais, jamais ponderavam sobre a importância científica do trabalho, considerando-o como instrumento de formação inferior à atividade teórica do ensino. Percebe-se, portanto, que o saber-prático esteve, durante muito tempo, subjugado ao saber-teórico.

Resumindo, o processo de formação profissional está cercado de aprendizado e conhecimento que são construídos por meio da interação do sujeito com o mundo, que se constrói ao mesmo tempo em que constrói o mundo. Também foi observado que as experiências são pessoais e envolvem escolhas motivadas por implicações carregadas de alto grau de emoção. Sendo assim, pessoas diferentes, constroem histórias diferentes, a partir de escolhas singulares.

Em suma, pesquisar a história de vida de GNGs, visando compreender de que maneira este sujeito adquiriu sua formação e como esta interfere em suas práticas profissionais, poderá potencializar o saber produzido pelo sujeito em sua interação com o mundo, também denominado de conhecimento tácito.

Além do que, as propostas para aquisição de aprendizado e formação gerencial apresentadas até o momento refletem a preocupação dos estudiosos em buscar alternativas para o desenvolvimento das competências gerenciais, uma vez que o dinamismo do mundo globalizado impõe sobre as organizações maior

⁹ Gadotti (2006) baseou-se no pensamento de Marx para afirmar a citação apresentada no texto.

velocidade nos processos de mudança, adaptação e aprendizado. Desta forma, as empresas, bem como os profissionais que nelas atuam, precisam se inovar e se reinventar a todo instante para acompanhar as exigências do mercado. Sendo assim, conhecer as competências gerenciais apontadas pela literatura como necessárias a atividade profissional poderá contribuir na identificação dessas junto aos GNGs, bem como na análise de como foram adquiridas e se os GNGs desenvolveram outras competências não exploradas pela literatura apresentada.

2.2.4 Competências gerenciais

A definição do termo competência apresentado por Colbari, Davel e Santos (2001, p. 30) como sendo “[...] capacidades que o indivíduo deve possuir para ocupar determinado emprego ou posto de trabalho” será adotada como referência para esta pesquisa. Para Colbari, Davel e Santos (2001), tais capacidades adquiridas em procedimentos cognitivos formalizados, experiência profissional e reflexão crítica acerca do trabalho, permitem maior assimilação e mobilização dos conhecimentos, que por sua vez interferem na maneira autônoma do indivíduo agir e assumir responsabilidades frente a situações profissionais imprevisíveis.

Neste confrontar-se com as situações reais, acionando as habilidades adquiridas e desenvolvendo novas, o indivíduo constrói sua empregabilidade em um contexto em que a hegemonia do mercado remodela a formação profissional, tornando-a um processo cujo foco estratégico deve estar voltado para a mudança, demandando a aprendizagem contínua, geradora de múltiplas competências, como atributos nunca fixos, sempre cambiantes, acompanhando as tendências do mercado interno e externo às organizações. **O conceito de competência, cuja referência é o indivíduo** (incluindo sua competência de ser ou não empregável) **vai substituindo o conceito de formação profissional**, que servia de referência para a classificação de profissões, demarcava os postos de trabalho e configurava as identidades profissionais e as representações coletivas. (COLBARI; DAVEL; SANTOS, 2001, p. 32, grifo do autor).

Competência é “[...] um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY, 2002, p. 55).

Salinas (2005) define competência como “[...] um conceito evolutivo, em construção, e não um conjunto aplicado de saberes teóricos ou práticos”.

A definição de competência abrange um saber combinatório, sendo o indivíduo considerado o construtor de suas competências pela combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os recursos incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência etc.) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados etc.) (SALINAS, 2005, p. 270-271).

Sobre a relação entre gerentes, competência e aprendizagem nas organizações, Salinas (2005) revela que:

As situações-problema que surgem no cotidiano de trabalho tornam-se veículos para o desenvolvimento de um processo de aprendizagem. Desenvolvem a capacidade de gerentes e funcionários de identificar e responder tempestivamente os problemas que surgem em sua realidade de trabalho, levando-os a desenvolver novas competências e a gerar novas atitudes em relação ao trabalho. Sob essa ótica, o processo de aprendizagem organizacional é diretamente orientado para uma prática de mudança, buscando aprender como solucionar problemas concretos. Os conflitos não são concebidos como ameaças a serem evitadas, mas como desafios a serem enfrentados. A realidade, então, passa a ser um exercício de aprendizagem contínua (SALINAS, 2005, p. 256).

O processo de aprendizagem organizacional aplicado às práticas gerenciais, particularmente no que tange à resolução de problemas via ciclos vivenciais de aprendizagem, pode ser entendido como o principal vetor construtor de novas competências gerenciais (SALINAS, 2005).

Com o objetivo de conhecer as expectativas e necessidades do mercado de trabalho sobre as principais habilidades que devem ser desenvolvidas nos novos administradores, Borba, Faggion e Silveira (2005) realizaram estudo envolvendo 208 organizações gaúchas de natureza e porte diversificado, ouvindo suas lideranças e executivos, e os resultados apontam as seguintes habilidades como relevantes:

capacidade de tomada de decisão, negociação e trabalho em equipe, além do espírito empreendedor. Um dado que chamou a atenção foi a pouca importância que as empresas conferem aos conteúdos específicos, tradicionalmente ensinados na academia, ao contrário do desenvolvimento de determinadas competências e habilidades dos administradores. Os levantamentos indicaram que são esperados os seguintes atributos do profissional de administração: visão estratégica, capacidade de tomar decisões, de liderar, de trabalhar em equipe, bem como criatividade e habilidade de convívio interpessoal.

Estudo realizado por Echeveste e outros (1999), sobre o perfil do executivo no mercado globalizado, apontou, destacadamente, como mais importantes os seguintes atributos: integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão, negociação e coordenação de trabalhos em equipe, foco nos resultados, ética no trato das questões profissionais e sociais, motivação, pró-atividade e habilidade para o trato interpessoal.

Pesquisa realizada por Bitencourt e Moura (2006) acerca da articulação entre estratégia organizacional e desenvolvimento de competências gerenciais revela a existência de elasticidade das demandas de conhecimentos e habilidades gerenciais em função da opção estratégica adotada pela organização. O perfil gerencial sofre variações em função do posicionamento estratégico que pode estar orientado com foco no produto, no cliente e no negócio. Entretanto, algumas atitudes gerenciais se mantiveram constantes, a saber: postura ética, responsabilidade, compromisso, trabalho em equipe, atualização permanente e alinhamento aos objetivos organizacionais. O processo de aprendizado, individual e coletivo, promovido pelo ser gerente, a cada mudança de posicionamento estratégico, é visto como uma competência gerencial relevante; a cada novo ciclo o ser gerente vivencia um

movimento contínuo de aprender e desaprender as novas competências, combinando práticas formais e informais, reaprendendo a ser gerente.

2.3 PRÁTICAS GERENCIAIS

Em se tratando das práticas gerenciais, entende-se como necessária a revisão histórica acerca do surgimento da atividade gerencial, seguida daquilo que nesta pesquisa irá compor as práticas gerenciais, a saber: funções, habilidades e papéis. Desta forma, acredita-se que as principais responsabilidades e atribuições dos gerentes, bem como suas rotinas e práticas serão revisadas a contento.

2.3.1 Visão histórica do surgimento gerencial

Sobre a evolução da empresa moderna, focalizando a atividade econômica e a organização empresarial, Besanko et al. (2006) estabelecem três momentos que impactam diretamente nos papéis gerenciais, a saber: o mundo em 1840, 1910 e nos dias de hoje.

Segundo Besanko et al. (2006), o mundo em 1840 era caracterizado pela falta de uma infra-estrutura moderna e por empresas pequenas e informais, com foco no mercado local, cuja limitação nos sistemas de transportes e comunicação, tornava os investimentos em produção de volume e capacidade de distribuição, arriscados demais para os investidores da época. Não haviam gerentes profissionais, sendo os proprietários dirigentes de seus próprios empreendimentos.

Já em 1910 o mundo caracterizava-se por uma infra-estrutura e tecnologia mais eficiente (sistema ferroviário e telégrafos, por exemplo), possibilitando as empresas expandirem seus mercados, linhas de produtos e produção. Uma nova

classe de gerentes profissionais se desenvolveu nesse período, tomando decisões críticas para empresa e se tornando fonte de vantagem competitiva para expansão (BESANKO et al., 2006).

Besanko et al. (2006) descrevem que apesar da primeira metade do século XX ser caracterizada como a era das grandes empresas hierárquicas, o mundo de hoje, principalmente nos últimos 30 anos, caracteriza-se por organizações empresariais menores e mais horizontais, até mesmo virtuais. Para Besanko et al. (2006), esse cenário deve-se, em grande parte, a globalização dos mercados, facilitada por melhorias nos transportes, comunicações e estruturas financeiras, aumentando assim, a concorrência, o que, por sua vez, valoriza ainda mais a rapidez e flexibilidade em responder as alterações do mercado.

Com o advento da revolução industrial, da produção em série, do modelo de gestão taylorista/fordista e da separação entre propriedade e gestão¹⁰, surge um novo personagem: o administrador. Este profissional assume a responsabilidade pelo controle da produção, interagindo com todas as interfaces da fábrica, visando gerar os resultados esperados pelo proprietário. Algumas décadas depois, em função do cenário atual, caracterizado pela economia baseada no mercado, na acumulação de capital, na geração de riquezas, na livre concorrência e na inovação tecnológica, o “ser gerente” é eleito personagem protagonista (BESANKO et al., 2006).

Besanko et al. (2006) defendem que mudanças na tecnologia reduziram a vantagem da produção em larga escala e, avanços nas comunicações e informática

¹⁰ Fenômeno que desencadeou o que mais tarde ficou conhecido como conflito de agência. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009), nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

possibilitaram coordenar atividades complexas a grandes distâncias, reduzindo assim, a necessidade de integração vertical. Essas mudanças alteraram o papel do gerente e continuarão a fazê-lo.

Entretanto, estudos recentes sobre o trabalho dos executivos, na atualidade brasileira, desenvolvido por Silveira e Tonelli (2003) revelam que, apesar das inúmeras transformações que o mundo presenciou nas últimas décadas, em especial nas organizações, o trabalho dos executivos não difere muito daquele descrito pela literatura consagrada, quais sejam Henri Fayol, Chester Barnard e Henry Mintzberg. Essa visão é compartilhada por Ésther e Melo (2006) ao concluírem que os papéis atuais dos gerentes apresentam a mesma natureza dos papéis clássicos do passado.

Sendo assim, considerando o problema de pesquisa proposto, caberá aqui promover um resgate da literatura clássica acerca das funções, habilidades e papéis dos executivos, seguido pela contextualização da questão norteadora da pesquisa, por meio das publicações nacionais mais recentes.

2.3.2 Funções gerenciais

O estudo clássico de Fayol (1990) define que administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar; sendo essas capacidades administrativas qualidades e conhecimentos desejáveis em todos os grandes chefes. Para os constructos acima, o autor apresenta as seguintes definições: prever – habilidade de indagar o futuro e desenhar um plano de ação; organizar – capacidade administrativa que o chefe deve ter para saber estruturar o corpo social; comando – arte de dirigir os homens; coordenação – capacidade de unir, ligar, harmonizar atos

e convergir esforços; e controle – capacidade de garantir que tudo ocorra de acordo com as regras e ordens dadas.

Para Mintzberg (1986) a função do executivo definida em quatro palavras (planejar, organizar, coordenar e controlar)¹¹ pelo industrial francês Henri Fayol, em 1916, e que dominam a administração desde então, dizem muito pouco sobre o que esses profissionais realmente fazem. Mintzberg (1986) direciona severas críticas à administração, ao expor que há mais de meio século esta área não se faz uma pergunta que ele considera relevante: o que os executivos fazem?

Por conseguinte, Mintzberg (1986) promove uma série de questionamentos sobre implicações e prejuízos a formação do administrador, a elaboração de sistemas de planejamento e de informação para executivos e a melhora das práticas da administração, enquanto a pergunta – o que os executivos fazem - não for satisfatoriamente respondida.

De acordo com Mintzberg (1986), o que existe em comum entre presidentes, bispos, chefes de seção, técnicos de futebol e primeiros-ministros é que todos estão imbuídos de uma autoridade formal sobre uma unidade bem definida. Dessa autoridade formal deriva o *status*, que por sua vez origina diversas relações interpessoais e com isso, o acesso à informação. De posse das informações e das relações interpessoais, o executivo está apto a tomar decisões e formular estratégias para sua unidade.

Barnard (1966) reconhece o valor das relações informais e define como funções do executivo prover o sistema de comunicação (formal e informal), promover garantia de esforços essenciais e formular e definir os propósitos e objetivos da

¹¹ Apesar da citação feita anteriormente de Marra e Melo (2005) mencionar cinco termos para definir as funções do executivo, conforme Henri Fayol, optou-se por manter na íntegra a citação de Mintzberg (1986) que se refere a apenas quatro termos, suprimindo o termo comando.

organização. Barnard (1966) defende ser essencial para um sistema de cooperação, a coordenação de esforços que, por sua vez, dependem de um sistema de comunicação eficaz. Tal sistema de comunicação implica em centros ou pontos de inter-conexões que devem ser ocupados por executivos. Dessa forma, Barnard (1966) concluiu que a primeira função executiva é desenvolver e manter um sistema de comunicação ativo, no qual o executivo deve servir como canal de comunicação, visto que, as transmissões precisam passar por meio de posições centrais. Cabe ainda ao executivo atrair pessoas para o relacionamento cooperativo, com a organização, e obter esforços das mesmas, depois que elas foram trazidas até esse relacionamento. Por fim, cabe ao executivo formular e definir os propósitos, objetivos, fins da organização, mas não somente isso, ele precisa traduzir esses propósitos em ações concretas, gerando movimentos em direção aos objetivos organizacionais. Sendo assim, o executivo transforma o que seriam meros processos intelectuais abstratos em resultados organizacionais cooperativos.

Para Davel e Melo (2005a), assim como são variadas as formas de categorizar o *homo administrativus* – gerentes de linha, intermediários, de alto escalão, gerentes mulheres e gerentes homens, gerentes brasileiros e de outras nacionalidades – variadas também são as particularidades e os fatores que explicam a função e o desempenho gerencial. As mais recorrentes são:

[...] as atividades, as relações de poder e as interações com subordinados, superiores e colegas no cotidiano de trabalho; o enquadramento propiciado pelos padrões simbólicos da empresa na qual estão inseridos; as possibilidades e as restrições impostas pelas culturas nacional e regional vivenciadas pelos gerentes; a carga elevada e o caráter ambíguo das responsabilidades do gerente como mediador de interesses diversos e opostos entre capital e trabalho; os problemas graves de saúde mental e de estresse profissional que podem ser gerados por essa situação de instabilidade constante; a construção e a consolidação da categoria de gerentes como fundamentalmente masculina, centrada em princípios e em uma lógica de valores predominantemente e historicamente masculinos (DAVEL; MELO, 2005a, p.33).

Enfim, as funções dos executivos se resumem em prever, organizar, comandar, coordenar, controlar, ser a autoridade formal da qual deriva o *status*, que por sua vez origina diversas relações interpessoais e com isso, o acesso à informação. De posse das informações e das relações interpessoais, o executivo está apto a tomar decisões e formular estratégias para sua unidade. Ainda como funções gerenciais, foram apresentadas as tarefas de prover o sistema de comunicação (formal e informal), garantir esforços essenciais, além de formular e definir os propósitos e objetivos da organização. A seguir, será deparado o que a literatura clássica apresentou acerca das habilidades gerenciais.

2.3.3 Habilidades gerenciais

Na visão de Katz (1986), as habilidades gerenciais estão relacionadas ao que os executivos fazem de maneira eficiente e não as suas características inatas. Desta forma, a eficácia da seleção e do treinamento dos executivos deve ser pautada nas habilidades que demonstram ter na execução do seu trabalho, e não nas peculiaridades inatas. Enquanto a primeira pode ser desenvolvida e está relacionada com o desempenho, a segunda é inata e está relacionada com o potencial.

O conceito de habilitação quer dizer *aprender fazendo*. Cada um aprende de uma maneira, porém as habilitações são desenvolvidas através da prática e por meio do relacionamento do aprendizado à experiência e conhecimentos pessoais de cada um (KATZ, 1986, p.80).

Para Katz (1986), administrações bem sucedidas denotam apoiar-se em três habilidades básicas: a técnica, a humana e a conceitual.

- ✓ Habilidade técnica - está relacionada à compreensão e proficiência de uma determinada atividade, em especial aquelas que envolvam métodos, processos e procedimentos; também é definida como conhecimento

especializado, aptidão analítica dentro da especialidade e facilidade no uso de instrumentos e técnicas; esta é a habilidade mais concreta e mais presente nos programas de treinamento, além de constituir a qualificação exigida à maioria dos profissionais; talvez por isso, seja a mais conhecida das três habilidades.

- ✓ Habilidade humana - é a qualidade de o executivo trabalhar eficientemente sendo parte de um grupo e realizar um esforço conjunto com os demais integrantes da equipe que dirige; enquanto a habilidade técnica é voltada para o manuseio de coisas, a habilidade humana diz respeito à relação com pessoas; essa aptidão é demonstrada na maneira como o indivíduo se percebe e também no modo como se comporta ao reconhecer a percepção que superiores, pares e subordinados possuem sobre ele; ao aceitar opiniões contrárias as suas, cria um ambiente de boa vontade e segurança, por meio do qual seus subordinados sentem-se à vontade para expressarem-se e participarem no planejamento e execução daquilo que estão diretamente envolvidos. Essa habilidade não pode ser ocasional, deve ser desenvolvida natural, inconscientemente e continuamente, sendo demonstrada em todas as atitudes do indivíduo, tornando-se parte integrante do seu próprio ser.
- ✓ Habilidade conceitual - é a capacidade de considerar a empresa como um todo; compreendendo como as diversas funções dependem uma da outra e de que modo as alterações em qualquer uma das partes afeta as demais. Isso se estende a visão da empresa para além do eixo interno, ou seja, essa habilidade está relacionada com a visão e posicionamento geral da empresa frente ao cenário externo (político, econômico, social, etc). Essa aptidão é um

forte ingrediente unificador e coordenador do processo administrativo, já que faz parte desta habilidade a criação e execução das políticas internas.

Embora as três habilidades sejam consideradas importantes para qualquer nível hierárquico, as aptidões técnica, humana e conceitual variam em importância relativa em diferentes níveis de responsabilidade. A habilidade técnica possui maior importância em níveis administrativos mais baixos e a habilidade conceitual torna-se cada vez mais importante em cargos executivos de maior responsabilidade. Já a habilidade humana é de grande valor em qualquer nível, porém parece ser mais importante em níveis inferiores (KATZ, 1986). Sobre isso, Katz (1986) afirma que:

(...) nos níveis inferiores da responsabilidade administrativa, a necessidade maior é das habilitações técnica e humana. Em níveis mais altos, a habilidade técnica se torna relativamente menos importante, enquanto que a necessidade da habilidade conceitual aumenta rapidamente. Ao nível mais elevado de uma empresa, a habilidade conceitual torna-se a qualidade mais importante de toda administração bem sucedida (KATZ, 1986. p.74-75).

Dessa maneira, o treinamento de um candidato a uma posição administrativa precisa ser conduzido no sentido de desenvolver as habilidades mais necessárias ao nível de responsabilidade para o qual este sujeito está sendo preparado. A habilidade técnica tem sido promovida há muitos anos pelas instituições de ensino; já a habilidade humana precisa ser desenvolvida pelo próprio executivo, por meio das experiências vividas e percepções apreendidas em cada situação; e por fim, a habilidade conceitual obtém melhores resultados de aprendizado por meio da orientação dos subordinados pelos próprios superiores, sendo uma das principais funções do executivo – ajudar seus subalternos a aprimorarem seus recursos administrativos latentes. Outra forma de aperfeiçoar a habilidade conceitual é por meio da troca de cargos, ou seja, deslocamento de jovens promissores por diversos postos e funções na empresa (KATZ, 1986).

Sobre o aprimoramento dos executivos, Katz (1986) concluiu que muitos programas de aperfeiçoamento podem não estar alcançando resultados satisfatórios devido à incapacidade de promover o desenvolvimento das três habilidades. Sendo assim, programas concentrados na transmissão de informações ou no aperfeiçoamento de aspectos do caráter do indivíduo parecem estéreis na valorização das qualidades dos candidatos a administrador. A seguir, será resgatado o que a literatura clássica apresenta sobre papéis gerenciais e depois será contextualizado com estudos mais recentes.

2.3.4 Papéis gerenciais

Mintzberg (1986) propõe e descreve dez papéis para os executivos, subdivididos em três grandes grupos, a saber: três papéis interpessoais (imagem do chefe, líder e contato), que originam três informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e estes dois grupos capacitam o executivo para os quatro papéis decisoriais (empreendedor, manipulador de distúrbios, alocador de recursos e negociador). Papéis estes que serão explicados no Quadro 1:

10 PAPÉIS DO EXECUTIVO		
PAPÉIS INTERPESSOAIS	IMAGEM DO CHEFE	Compromissos e obrigações de natureza cerimonial que o executivo precisa desempenhar, em função da sua posição de chefe da unidade. Como por ex.: comparecer ao casamento do torneiro-mecânico, almoçar com clientes importantes, etc.
	LÍDER	Responsabilidades pelo trabalho de todos os funcionários da sua unidade e pela motivação e encorajamento dos mesmos, procurando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da empresa.
	CONTATO	Tempo dedicado a seus pares e outras pessoas estranhas, fora de sua cadeia vertical de comando, visando, principalmente, obter informações informais, verbais mas, não obstante, eficientes. O executivo é o centro nervoso informacional da sua unidade organizacional.
PAPÉIS INFORMACIONAIS	MONITOR	Esquadrinhamento permanente do seu meio em busca de informações, interrogando seus contatos e subordinados, além de informações não solicitadas, fruto de sua rede de contatos pessoais.
	DISSEMINADOR	Compartilhamento e distribuição das informações reunidas por ele junto a sua equipe e demais contatos da organização.
	PORTA-VOZ	Propagador de informações pertinentes a todas as partes interessadas do negócio, fazendo discursos e proferindo palestras que tenham como objetivo informar e assegurar credibilidade aos <i>stakeholders</i> .
PAPÉIS DECISIONAIS	EMPREENDEDOR	Busca da melhoria contínua de sua unidade, por meio de ideias novas dele ou dos demais <i>stakeholders</i> ; adaptando sua unidade às constantes mudanças do meio-ambiente.
	MANIPULADOR DE DISTÚRBIOS	Capacidade de responder, involuntariamente, às pressões desencadeadas por mudanças imprevisíveis, no qual se vê obrigado a agir; como por ex.: greves, rompimento de contratos, etc.
	ALOCADOR DE RECURSOS	Responsabilidade de decidir sobre quem obterá o que na sua unidade. Incluindo um dos recursos de maior importância, ou seja, seu próprio tempo. Ter acesso ao executivo significa estar diante do centro nervoso das decisões da unidade e isto assegura a interligação das decisões: tudo passa por um único cérebro; evitando assim, a fragmentação, a descontinuidade e a desarticulação das decisões.
	NEGOCIADOR	Função de rotina e parte integral do trabalho dos executivos, as negociações importantes exigem a autoridade para comprometer recursos e o acesso as informações do centro nervoso – características que apenas o executivo da unidade tem.

Quadro 1 - **SÍNTESE DOS PAPÉIS DO EXECUTIVO**

Fonte: Mintzberg (1986).

Nota: Dados adaptados pela autora.

Besanko et al. (2006) apresentam oito papéis gerenciais relacionados com a função de trazer valor à organização, a saber: empresário/empreendedor, organizador/implementador, contratante, detentor de poder, facilitador, concorrente, adaptador e agente (Quadro 2).

8 PAPÉIS GERENCIAIS	
Empresário/Empreendedor	cria e muda a posição da empresa em seus mercados
Organizador/Implementador	estabelece divisão de trabalho e coordena a alocação do direito de tomar decisão
Contratante	equilibra incentivos e contribuições em acordos formais com empregados, compradores, fornecedores e outros <i>stakeholders</i> chave
Detentor de poder	usa bases variadas de influência
Facilitador	usa habilidades interpessoais para criar relações e assegurar acordos, mesmo na ausência de contratos formais
Concorrente	adapta as atividades da empresa àquelas de outras empresas do setor
Adaptador	reajusta os ativos e comprometimentos da empresa em resposta a mudanças significativas nas condições de negócios
Agente	serve aos outros, ou seja, tem a responsabilidade de prestar contas sobre seus atos

Quadro 2 - **SÍNTESE DOS PAPÉIS GERENCIAIS**

Fonte: Besanko et al. (2006).

Nota: Dados adaptados pela autora.

Uyterhoen (1986) aponta o papel bilíngue como característica estratégica desempenhada pelos gerentes, pois é por meio desse papel que o gerente traduz a linguagem estratégica de seus superiores para linguagem operacional de seus subordinados, a fim de obter resultados. Em função de estar mais próximo da ação e, portanto, possuir melhor posição para tomada de decisões relevantes que irão traduzir metas em ações, o gerente tem a responsabilidade de transformar orientações abstratas em ações concretas, gerando assim, os resultados almejados.

Em função da busca por eficiência organizacional, advinda de diversos fatores, tais como: adoção de princípios de gestão, formatos organizacionais, arranjos singulares, capacidade de adaptação ao meio, entre outros; a figura do gerente como personalidade destaque e seu campo de atuação se configuram como objeto-alvo de pesquisas e estudos diversos, sendo fonte de igual número de controvérsias. O gerente como tomador de decisão, exercendo papel de controle, formulando estratégias, pondo a trabalhar os recursos humanos, coordenando esforços, mensurando, avaliando, liderando, motivando e incitando os empregados à adesão ao projeto organizacional, são algumas entre as várias perspectivas encontradas na literatura acadêmica acerca do papel gerencial (TEIXEIRA, 1995).

O mercado atua como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas, cuja imagem de agente impessoal-ameaçador, por meio da cultura da eficiência, qualidade e urgência, ocasiona implicações marcantes nos padrões de gestão, formação profissional e também na reconfiguração das identidades sociais. A reorganização do trabalho é sustentada pelo discurso da mudança e justificada pelas pressões do ambiente competitivo local e global. O processo de mudança organizacional, desencadeado pelo princípio da autoridade do mercado, enfraquece o *ethos* familiar, tradicionalmente presente nas relações sociais de trabalho, sendo substituído pelo *ethos* individualista, que valoriza a eficiência, a ambição, a flexibilidade, a autoconfiança e o autocontrole (COLBARI; DAVEL; SANTOS, 2001).

Enquanto para alguns pesquisadores, os executivos continuam organizando, controlando e promovendo cooperação nas organizações, sendo suas atividades fragmentadas, intensas e superficiais (SILVEIRA; TONELLI, 2003). Outros sinalizam a ruptura dos papéis apresentados durante a rigidez organizacional do modelo fordista, em função das forças exteriores as organizações, tais como: concorrência,

fluxos financeiros, municipalidades locais e cenários econômico e político nacional e internacional; havendo uma refletividade nas rotinas de trabalho que incluem autonomia, responsabilidade, inovação, invenção, aprendizagem contínua, participação, entre outras (COLBARI; DAVEL; SANTOS, 2001).

Sobre as atividades cotidianas dos gerentes, Davel e Melo (2005a, p. 36-37) sintetizam que durante os processos de atuação, interação e simbolização, os gerentes:

[...] atuam como a figura-chave ou o líder de uma unidade organizacional; atuam na formação e na manutenção do contrato entre as pessoas; monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais.

Raufflet (2005) examinou a trajetória das pesquisas desenvolvidas sobre as atividades cotidianas dos gerentes nos últimos 50 anos e concluiu que enquanto a tradição praxeológica se preocupava com o que um gerente devia fazer, a escola das atividades cotidianas¹², a partir da observação, preocupou-se com o que ele faz. Nesse olhar empírico, desprovido de normatividade e preocupações instrumentais, a escola cotidiana evoluiu de uma abordagem analítica para uma compreensão mais sintética do trabalho dos gerentes. As questões de pesquisa evoluíram para além da indagação de como os gerentes passam seu tempo. Atualmente, a abordagem das atividades cotidianas busca uma compreensão integrada da atuação dos gerentes em seu trabalho cotidiano, além de influenciar no que diz respeito a se repensar o conteúdo da formação gerencial (RAUFFLET, 2005).

A sociedade moderna, ao eleger novos deuses (a ciência, a tecnologia, a empresa), coloca a racionalidade gerencial como referência em todas as esferas,

¹² Escola formada por pesquisadores que iniciaram uma nova metodologia de análise para responder o que os gerentes de fato fazem. Suas pesquisas eram baseadas em observações minuciosas das jornadas de trabalho dos gerentes. Entre os pesquisadores estão Mintzberg, Carlson, Sayles, etc.

seja organizacional, societal ou individual. Nesse contexto, o gestor se percebe e é percebido enquanto um profissional criativo, valente, forte, ou até mesmo um deus. Ainda que seu papel seja cheio de contradições, ambiguidades e dilemas (ÉSTHER; MELO, 2006).

Um gerente bem-sucedido precisa desempenhar bem dois papéis: resolver problemas e ser um visionário. Ao mesmo tempo em que precisa gerir as relações internas e externas da empresa, também precisa estabelecer uma posição lucrativa e defensável em mercados ferozes. Entretanto, gerentes não estão imunes à tentação de perseguir objetivos próprios. Nessas circunstâncias, o poder comprometerá o desempenho da empresa; até porque, quanto mais conhecedores e poderosos os gerentes se tornam, cresce significativamente o potencial para problemas de agência, ou melhor, conflitos de agência, visto que a tentação de se exceder torna-se forte demais para resistir; em especial nas empresas de mercado de capitais especulativos e de alto crescimento (BESANKO et al., 2006).

O Capítulo práticas gerenciais apresentou o surgimento da atividade gerencial, bem como funções, habilidades e papéis desempenhados pelo gerente. Percebe-se que as práticas gerenciais estão permeadas de ambigüidades, conflitos, relações de poder, de relacionamento, de comunicação, entre outras.

Sendo assim, algumas questões implicadas na atividade gerencial, tais como: identidade, gênero e poder; merecem ser abordadas nesta pesquisa de modo a ampliar e a facilitar a compreensão dos fatores que afetam o universo gerencial.

2.4 IDENTIDADE GERENCIAL

Segundo Machado (2003), existem quatro campos de análise acerca da identidade, a saber: pessoal, social, no trabalho e organizacional. Ao revisar a literatura acerca do tema, Machado (2003) propõe a seguinte distinção e integração entre os níveis de análise acerca da identidade (Quadro 3):

DISTINÇÕES ENTRE NÍVEIS DE ESTUDO DA IDENTIDADE					
Tipo de identidade	Objeto de estudo	Meios de construção	Período de ocorrência	Espaços de construção	Finalidades
Pessoal	A construção do auto-conceito ao longo da vida do indivíduo.	Diversos relacionamentos sociais, em diferentes esferas, bem como desempenho de papéis.	Permanente, ocorrendo em todas as fases da vida.	Múltiplos relacionamentos e papéis.	Conformação do eu, em direção ao processo de individuação.
Social	A construção do auto-conceito pela vinculação a grupos sociais.	Interação a grupos sociais com finalidades diversas.	Permanente na vida do indivíduo.	Múltiplos grupos.	Orientar e legitimar a ação, por meio do reconhecimento e da vinculação social.
Identidade no trabalho	A construção do eu pela atividade que realiza e pelas pessoas com as quais tem contato no trabalho.	Interação com a atividade e com as pessoas no trabalho.	Na juventude, na idade adulta até a aposentadoria.	Múltiplas atividades e grupos profissionais.	Contribuir para a formação da identidade pessoal e atuar como fator motivacional.
Identidade Organizacional	A construção do conceito de si vinculado à organização na qual trabalha.	Interação com uma instituição (com seus valores, objetivos, missão e práticas).	A partir da juventude, enquanto estiver vinculado a alguma instituição.	Pode ocorrer em uma ou em múltiplas organizações.	Incorporar as instituições no imaginário, de forma a orientar a ação nessas organizações.

Quadro 3 – **DISTINÇÕES ENTRE NÍVEIS DE ESTUDO DA IDENTIDADE**

Fonte: Machado (2003).

Apesar das particularidades apresentadas por cada um dos níveis no processo de definição da identidade, há profunda complementaridade entre eles, pois a formação da identidade envolve a todo o momento construção e

desconstrução, já que o contexto social é dinâmico e complexo. Sendo assim, a formação do autoconceito, incluindo a noção de grupo, trabalho e as organizações, sustenta-se em etapas gradativas, construídas sobre processos de identificação, originalidade e conformação, os quais são permeados pela emoção e cognição (MACHADO, 2003).

Mesmo sendo a identidade no trabalho o foco deste estudo, os quatro níveis apresentados acima (pessoal, social, no trabalho e organizacional), serão adotados como complementares, assim como definido por Machado (2003).

Davel e Melo (2005b) corroboram que “ser gerente” envolve um processo contínuo de construção profissional, social, cultural e subjetiva e que tal processo cristaliza a identidade a partir de sucessivas socializações; sendo que do contexto histórico, social e profissional – no qual o indivíduo está inserido – emana possibilidades e modos de construção da identidade gerencial. Davel e Melo (2005b) acreditam que tornar-se gerente é um processo de significado social que afeta a maneira pela qual uma pessoa encara a outra, o que se espera desse “novo” ser gerente e a forma pela qual as pessoas se relacionam e lidam com ele.

Para Davel e Melo (2005a, p. 30),

O *homo administrativus* – esse personagem que aparece com a administração moderna – compõe-se de doses variadas de ambiguidades e constrói sua identidade à medida que interioriza os valores, as práticas sociais e as representações de seu grupo social, mas também à medida que descobre estratégias para sobreviver e construir sua carreira no espaço cada vez mais instável de organizações reestruturadas.

Uyterhoen (1986) retrata com perícia o momento que considera o maior desafio na carreira de um gerente – a grande transição. Para Uyterhoen (1986), a passagem normalmente ocorre de uma posição funcional, na qual o profissional tenha se destacado pelo desempenho notável como especialista, para uma posição

nova e drasticamente diferente – ser um gerente generalista. Logo, sua experiência prévia não é transferível para seu novo terreno; ao invés de saber cada vez mais sobre cada vez menos (especialista), ele precisará saber cada vez menos sobre cada vez mais (gerente). Sendo assim, essa transição representa um grande risco, uma vez que ao contrário da escada da especialização, na qual cada degrau acima conduzia a desafios familiares que exigiam talentos já aprovados, os degraus gerenciais exigirão desafios novos e os talentos ainda não foram aprovados. Segundo Uytterhoeven (1986), nem todos os gerentes possuirão aptidões necessárias para a nova posição e por isso, nem todos conseguirão vencer o desafio da transição.

Segundo Davel e Melo (2005b), na construção da identidade gerencial, há uma batalha contra a ansiedade por um bom desempenho e contra o embaraço da mudança de identidade profissional. Davel e Melo (2005b) enfatizam que o aprendizado do enfrentamento de tensões está no âmago desta transformação e que o sentimento de poder controlar parte do “caos previsível” de ser um gerente ocorre apenas quando o ser gerente adquire determinadas capacidades e atitudes gerenciais. Então, as tensões relacionadas à transformação em ser gerente amenizam, permanecendo apenas aquelas inerentes a função gerencial.

Para Davel e Melo (2005b), no momento em que gerentes se defrontam com as circunstâncias do cotidiano, eles ensaiam e assumem novos personagens. Esse movimento constante gera um processo de renovação contínua da identidade do “ser gerente”, na medida em que ele constrói e é construído por meio do aprendizado, do diálogo e dos relacionamentos cotidianos em seu ambiente organizacional.

Em seu estudo sobre gerência e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional, Rouleau (2005) afirma que a identidade toma forma na inter-relação de três pólos, a saber: capacidade de agir sobre o real, a busca de legitimidade e o sentido dado. Dessa forma, as reestruturações organizacionais constituem locais de desestruturação e de reestruturação dos repertórios de identidade. Além disso, Rouleau (2005) constatou que, no centro das interações com os entrevistados, os mesmo negociam e constroem sua identidade falando sobre ela. As contradições discursivas recuperadas no decorrer da entrevista constituem, frequentemente, elas mesmas, um local de reconstrução da identidade.

2.5 GÊNERO

Davel e Melo (2005a) discutindo singularidades e transformações no trabalho dos gerentes apontam que em termos de relações de gênero, os gerentes ainda não desempenham um trabalho neutro. Davel e Melo (2005a) revelam que as sociedades capitalistas se construíram a partir de uma divisão sexual do trabalho que perdura e se reproduz nas organizações até os dias atuais, influenciando, assim, as possibilidades de ação das mulheres que exercem a função gerencial.

Para Davel e Melo (2005a), a segregação das mulheres a determinados segmentos não ocorre apenas no mercado de trabalho, mas, também, no sistema educacional. Mulheres, ao buscarem uma carreira profissional, acabam ocupando cargos que não oferecem as mesmas perspectivas de crescimento e os mesmo níveis salariais que aqueles ocupados predominantemente pelos homens. Davel e Melo (2005a) revelam ainda que até nas situações em que homens e mulheres têm o mesmo histórico educacional, elas não são promovidas com a mesma frequência que eles.

Davel e Melo (2005a) observam que até mesmo a literatura administrativa acerca da questão de gênero é direcionada para práticas e culturas organizacionais masculinas. Davel e Melo (2005a) acreditam que esta lógica se fundamenta na marginalidade numérica das mulheres em altos postos administrativos.

Steil (1997) corrobora – acerca das organizações, das questões de gênero e da posição hierárquica, visando compreender o fenômeno do teto de vidro – com o que foi apresentado até aqui por Davel e Melo (2005a), ou seja, a estrutura organizacional é influenciada pelos valores dos que possuem poder para influenciá-la; uma vez que há uma predominância masculina nos cargos de maior poder, haverá uma tendência de que estes reforcem seu *status quo*, oferecendo resistência a mudança. Logo, o ambiente organizacional atual ainda exclui mulheres dos postos de comando e visibilidade, retroalimentando os valores masculinos.

Segundo Steil (1997), o teto de vidro como representação simbólica, apesar de uma barreira sutil e transparente, ainda é intransponível para ascensão das mulheres aos postos mais altos da hierarquia organizacional. Reflexo disso é o pequeno espaço ocupado pelo tema nos periódicos sobre estudos organizacionais. Para Steil (1997), a taxa crescente de entrada das mulheres no mercado de trabalho deve gerar maior conscientização por parte das mesmas acerca da desproporcionalidade na divisão de poder entre gêneros, podendo resultar em conflitos organizacionais. É possível que trabalhos futuros acerca da demografia no que diz respeito à questão de gênero nos altos cargos das empresas brasileiras, ajudem a problematizar a relevância desse tema ainda negligenciado.

Estudo de caso realizado por Boas, Cramer e Pereira Neto (2003), no setor de vendas de veículos, acerca das relações de gênero nas organizações concluiu que, apesar dos novos processos organizacionais buscarem criar um cenário de

oportunidades de trabalho e ascensão profissional iguais para homens e mulheres, o respeito à singularidade do indivíduo ainda não se mostra presente. Entretanto, os autores acreditam que, apesar dos processos de discriminação ainda latentes, as mulheres persistem em continuar na busca de novas condições que permitam sua participação no mercado de trabalho, de igual para igual, em relação aos homens.

2.6 JOGOS DE PODER NAS PRÁTICAS GERENCIAIS

A posição gerencial habita lugar de anseios, desejos e realizações; entretanto, sua moeda de troca perpassa posição de igual destaque no que se refere aos conflitos de interesses. Uytterhoen (1986) revela que cabe ao gerente atender às demandas conflitantes de superiores, subordinados e pares; além dos seus próprios interesses. Dessa maneira, questões de poder, confiança e lealdade denotam fazer parte do cotidiano dessa profissão.

No contexto atual de reestruturação organizacional, os regimes de trabalho gerenciais são intensos, as responsabilidades são maiores, as estruturas são mais achatadas, a orientação é de curto prazo, a pressão por *performance* provém dos pares e a cultura de *performance* aumenta as práticas de avaliação individual, gerando, assim, medo e insegurança com relação ao emprego nos cargos gerenciais (DAVEL; MELO, 2005a).

A posição intermediária ocupada pelos gerentes lhes confere um tipo de trabalho cheio de nuances, complexidades e dilemas. Ao desempenhar essa atividade, esses personagens ficam sujeitos a uma situação flutuante de poder, autonomia, conservadorismo, capacidade de inovar e influenciar as relações entre os diferentes indivíduos que participam da vida organizacional (DAVEL; MELO, 2005a).

Um dos resultados dos processos de reestruturações e flexibilizações ocorridas no ambiente organizacional é o achatamento dos *staffs* (níveis hierárquicos) gerenciais. A redução dos postos de gestão aliados as mudanças culturais da última década do século XX, modificaram as práticas de trabalho gerenciais, exacerbando o mal-estar característico dessa posição. Gerentes estão submetidos a tensões conflituosas e contraditórias: se por um lado, atendendo aos esforços de racionalização precisam adotar medidas draconianas para intensificar o controle das atividades desenvolvidas, por outro lado, atendendo a busca pela maior flexibilidade, precisam ser mais democráticos e favorecerem a autonomia dos indivíduos. Dessa forma, os gerentes se encontram em uma posição ainda mais difícil e delicada (DAVEL; MELO, 2005a).

Davel e Melo (2005a) concluem que a falta de perspectivas de futuro, o aumento da pressão por metas de desempenho, a imprecisão na definição das tarefas e responsabilidades, a pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes da organização, a deterioração do clima social na empresa, a redução/achatamento das estruturas hierárquicas, o aumento dos meios de controle, entre outros fatores são responsáveis pelo sentimento de mal-estar dos gerentes.

Sobre o processo de vulnerabilidade ao qual o novo gerente em processo de transição está exposto, Uytterhoen (1986) relata que uma experiência é mais fácil de ser derrotada do que uma política estabelecida há muito tempo. Sendo assim, o agente de mudanças, recém-chegado e inexperiente, enfrentará forças de resistência que poderão se sentir encorajadas a fazer oposição ou até sabotagem, jogando a culpa nos ombros de quem está chegando. Uytterhoen (1986) revela ainda ser irrealístico esperar ajuda de cima, uma vez que dificilmente aqueles que estejam em posição vantajosa arriscariam sua reputação e sua carreira pelos incertos

resultados de uma experiência, ou seja, um gerente em licença experimental. Sendo assim, Uytterhoeven (1986) acredita ser melhor para o gerente intermediário ter acima de si um árbitro neutro ao invés de um aliado preconceituoso. No primeiro caso, ele poderá obter cooperação e apoio por meio de negociações francas e abertas, já no segundo caso, a resistência poderá ser “subterrânea”, tornando muito mais difícil obter cooperação e apoio.

Davel e Melo (2005a) situam os gerentes no eixo de um sistema político e econômico mais amplo, no qual esses participam dos jogos de poder interno a organização, podendo manipular informações a fim de confirmar argumentos, obter recursos ou dar prosseguimento a sua carreira; formando alianças que visam atingir objetivos que os favoreçam e legitimem sua autoridade. Já estudo realizado por Rouleau (2005) com gerências intermediárias, em momentos de reestruturação organizacional, conclui que as relações de força estão presentes no processo desestruturação e reestruturação da identidade, assim como no cotidiano.

Sendo assim, compreender o processo de construção da identidade gerencial, bem como as implicações das relações de gênero e poder na formação e práticas gerenciais poderão ampliar e enriquecer as discussões apresentadas, já que o universo de pesquisa é extremamente masculino e permeado por relações de poder. Nesse sentido, entendeu-se que ignorar as interfaces e implicações destas questões na formação e prática dos gerentes seria uma limitação evidente desta pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 DEFININDO MÉTODO, TÉCNICAS E FERRAMENTAL UTILIZADO

Para pesquisar o processo de formação de GNGs optou-se por investigar a história de vida desses sujeitos, visando compreender de que maneira ocorreu essa formação e como ela interfere no exercício de sua atividade profissional. Dessa forma, o estudo desenvolvido é de natureza qualitativa, por meio do qual foram utilizados os recursos, técnicas e ferramental disponível que melhor contribuíssem para produção de resultados que retratassem, com integridade, a essência do objeto de estudo desta pesquisa – a formação do ser gerente não graduado e suas implicações.

Sobre o surgimento do método de pesquisa qualitativo, Triviños (1987) afirma que os pesquisadores perceberam não ser possível quantificar determinadas informações que precisavam ser interpretadas de forma muito mais ampla que circunscrita ao simples dado objetivo. Sendo assim, a pesquisa qualitativa é definida como aquela que tem a intenção de captar mais do que a aparência do fenômeno, mas, também, sua essência, buscando as causas da existência, explicando sua origem, suas relações, suas mudanças e possíveis consequências para a vida humana. Dessa forma, a tarefa da pesquisa qualitativa não é simples, afinal, não existe nada mais complexo que desvendar os propósitos ocultos ou manifestos dos comportamentos dos indivíduos e das funções das instituições de determinada realidade cultural e social (TRIVIÑOS, 1987).

Para Martins (2004) a pesquisa qualitativa é definida como:

Aquela que privilegia a análise de microprocessos, através do estudo das ações sociais individuais e grupais, realizando um exame intensivo dos

dados, e caracterizada pela heterodoxia no momento da análise. Enfatiza-se a necessidade do exercício da intuição e da imaginação, num tipo de trabalho artesanal, visto não só como condição para o aprofundamento da análise, mas também — o que é muito importante — para a liberdade do intelectual (MARTINS, 2004, p. 289).

Já Deslandes (2001) estabelece a seguinte relação entre o método científico e a realidade social:

O método científico permite que a realidade social seja reconstruída enquanto um objeto do conhecimento, através de um processo de categorização (possuidor de características específicas) que une dialeticamente o teórico e o empírico (DESLANDES, 2001, p. 34).

A pesquisa qualitativa não busca a mensuração dos eventos estudados, nem emprega o instrumento estatístico para análise de dados; seu ponto de partida são questões ou focos de interesses amplos, que se definem com o desenvolvimento do estudo, obtendo dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, por meio do contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos participantes da circunstância pesquisada. Nesse contexto, a preocupação essencial do investigador é o significado que as pessoas dão as coisas e à sua vida (GODOY, 1995a).

A realidade social é cena e seio do dinamismo da vida individual e coletiva com toda a riqueza de significados dela transbordante, portanto, seu objeto é essencialmente qualitativo, sendo essa metodologia apropriada para reconstruir teoricamente os processos, as relações, os símbolos e os significados da realidade social (MINAYO, 2007).

Visto que este estudo pretende entender a formação de GNGs, acredita-se ser a pesquisa qualitativa a que melhor se aplica, pois esse método de pesquisa histórico-estrutural e dialético busca encontrar as raízes e causas da existência do fenômeno, bem como suas relações num quadro amplo do sujeito como ser social e

histórico, explicando e compreendendo o desenvolvimento da vida humana e seus diferentes significados no devir dos diversos meios culturais (TRIVIÑOS, 1987).

Como técnica de pesquisa, será adotado o formato “história de vida”, que consiste em entrevistas exaustivas com uma pessoa na tentativa de reconstituir sua carreira e acontecimentos marcantes (BIKLEN; BOGDAN,1994). A técnica da “história de vida” permite aos pesquisadores uma ferramenta de acesso ao sentido da realidade que as pessoas desenvolvem sobre seu mundo (ROESCH, 1999).

Minayo (2008) aponta a “história de vida”, “narrativa de vida”, “história oral” e “etnografia” como os vários termos adotados para se referir aos tipos de estratégias utilizadas com o objetivo de pesquisar o sentido da experiência humana comum em lugares sociais específicos. Pedir aos atores que contem suas histórias, pode ser a melhor abordagem para se compreender o processo de socialização, a emergência de um grupo, a estrutura organizacional, o nascimento e o declínio de uma relação social e as respostas situacionais a contingências cotidianas.

[...] a história de vida, a etno-história e a história oral são consideradas, no âmbito da pesquisa qualitativa, poderosos instrumentos para descoberta, exploração, e avaliação de como as pessoas compreendem seu passado, vinculam sua experiência individual a seu contexto social, interpretam-na e dão-lhes significado, a partir do momento presente. Por isso, elas oferecem material para generalização sociológica, descrição de época e também possibilitam levantar questões novas e de diversos níveis de abrangência, assim como corrigir teses consagradas ou inconsistências teóricas (MINAYO, 2008, p. 158).

Faz-se necessário definir que esta pesquisa utilizará o conceito de “história de vida”, tal qual aquele adotado por Santos e Spindola (2003), ou seja, estória ou relato de vida contada por quem a vivenciou, no qual o que importa é o ponto de vista de quem está narrando; não cabendo aqui confirmar a autenticidade dos fatos.

Sobre o uso do método “história de vida” na pesquisa qualitativa, Paulilo (1999) comenta que:

São muitos os métodos e as técnicas de coleta e análise de dados em uma abordagem qualitativa e, entre eles, a história de vida ocupa lugar de destaque. Através da história de vida pode-se captar o que acontece na intersecção do individual com o social, assim como permite que elementos do presente fundam-se a evocações passadas. Podemos, assim, dizer, que a vida olhada de forma retrospectiva faculta uma visão total de seu conjunto, e que é o tempo presente que torna possível uma compreensão mais aprofundada do momento passado (PAULILO, 1999, [s/p.]).

Godoy (1995a, p. 61) afirma que “[...] do ponto de vista metodológico, a melhor maneira para se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro, vendo o mundo pela visão dos pesquisados”.

Dessa forma, foram realizadas entrevistas individuais, baseadas em roteiro semi-estruturado, chegando à história de vida dos sujeitos pesquisados. As entrevistas foram gravadas, mediante o consentimento deles, e depois transcritas.

Sobre o uso de entrevistas prolongadas como recurso de coleta de dados acerca da “história de vida” dos sujeitos para produção de conhecimento, Paulilo (1999) comenta que:

No âmbito das representações e da produção de sentido, as entrevistas são tratadas como encontros sociais, nos quais conhecimentos e significados são ativamente construídos no próprio processo da entrevista; entrevistador e entrevistado são, naquele momento, co-produtores de conhecimento. Participação, neste nível de interação, envolve ambos em um trabalho de produção de sentido, trabalho no qual o processo de produção de sentido é tão importante para a pesquisa como o é o sentido produzido (PAULILO, 1999, [s/p.]).

Posteriormente, os dados foram analisados por meio do método de “análise de conteúdo” que consiste em observar as repetições de um fenômeno, procurando identificar as possíveis relações entre os mesmos (ROESCH, 1999). Bardin (2004) define a “análise de conteúdo” como um conjunto de técnicas de análises das comunicações que visa a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Sobre a técnica de análise de conteúdo, Godoy (1995b) aponta que pode ser utilizada para decifrar qualquer forma de comunicação que veicule um conjunto de significados de um emissor para um receptor. Revela ainda que por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar. Logo, exige-se do analista que desempenhe um duplo papel, entender o sentido normal da comunicação e principalmente, desviar o olhar em busca de outros significados possíveis, outras mensagens, passíveis de se enxergar por meio ou ao lado da primeira.

A expressão como unidade de análise e as categorias definidas conforme uma grade mista são opções metodológicas desta pesquisa. Na grade mista, as categorias pertinentes ao objetivo da pesquisa são definidas previamente, entretanto, novas categorias poderão ser incluídas. Ou seja, as categorias são definidas a priori, com base na literatura, porém, são mutáveis (VERGARA, 2006).

Para Vergara (2006, p.18) “categorizar implica em isolar elementos para em seguida agrupá-los”. Devendo as categorias apresentar as seguintes características: serem exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes.

Desta forma, a análise dos dados foi dividida por categorias, conforme referencial teórico e blocos de perguntas do roteiro de entrevista semi-estruturado. Sendo as seguintes categorias definidas previamente: formação gerencial, práticas gerenciais, identidade gerencial, gênero e jogos de poder nas práticas gerenciais. Porém, sempre que necessário, são resgatadas questões que se entrelaçam de modo a não comprometer a conexão e inter-relação entre os dados analisados.

A seguir, será apresentada a caracterização da empresa e dos sujeitos da pesquisa; bem como as etapas de operacionalização da pesquisa.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA¹³

A título de esclarecimento, vale informar que a caracterização da empresa mencionada a seguir foi baseada em investigações colhidas junto ao site institucional¹⁴, que posteriormente, foram confirmadas em etapa investigativa e exploratória, junto ao Setor de Recursos Humanos da empresa.

Para fins de preservação da empresa que permitiu o acesso ao seu quadro gerencial, possibilitando, assim, a realização deste estudo e conseqüentemente, o avanço da ciência, a mesma será denominada Rede de Supermercados Alfa¹⁵.

A Rede de Supermercados Alfa comemorou mais uma década em 2009, sendo uma das maiores empresas do setor supermercadista do País. A empresa Alfa possui ampla rede de lojas no Espírito Santo, sendo um dos maiores em número de lojas e posição em faturamento, além de estar entre as 30 empresas do *ranking* nacional da Associação Brasileira de Supermercados (Abras).

Atualmente, a empresa possui 23 lojas da rede, empregando mais de 2.500 colaboradores diretos e cerca de 5 mil indiretos. As lojas da rede estão distribuídas por toda a Grande Vitória, além dos municípios de São Mateus, Colatina e Guarapari, sendo 20 com a bandeira Alfa e 3 Alfa-especial.

Tudo começou na década de 70 com a abertura de uma pequena venda na região metropolitana de Vitória. Com o passar do tempo, a empresa foi crescendo com foco no trabalho, na responsabilidade e no envolvimento familiar. Da união desses quesitos, aliada a importantes parcerias, nasceu a Rede Alfa.

¹³ A rede de supermercados Alfa foi escolhida para esta pesquisa em função da facilidade de acesso e por atender a condição preponderante de possuir em seu quadro GNGs.

¹⁴ Uma vez que a empresa participante da pesquisa, bem como seus gestores, terá sua identidade preservada, o endereço do site não constará nas referências, pois o mesmo revela o nome da empresa.

¹⁵ Os dados apresentados sobre a rede serão aproximados de modo a preservar sua identidade.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

Os participantes da pesquisa foram selecionados pela área de recursos humanos da empresa participante¹⁶, utilizando para isso, os seguintes critérios: exercer o cargo de gerente de loja, não possuir formação acadêmica de nível superior e ter sido promovido internamente.

Segundo a Gerente de Recursos Humanos (GRH) da rede Alfa, o grupo de gerentes de loja é composto de 25 profissionais; como são 23 lojas (supermercados), foi explicado que a empresa sempre dispõe de 2 profissionais extras para cobertura de férias e folgas dos demais. Algumas particularidades do grupo de 25 gerentes de loja relatados pela GRH denotam relevância para esta pesquisa: mais de 50% foram promovidos internamente, apenas 1 possui formação acadêmica de nível superior completa e apenas 3 são do sexo feminino.

Dentre os 25 profissionais que compõem o grupo de gerentes de loja, 13 preencheram os critérios mencionados acima. Entretanto, apenas 10 GNGs foram efetivamente entrevistados, conforme justificativas apresentadas a seguir: um dos gerentes havia se desligado da empresa para se dedicar a negócios próprios no mesmo segmento, sendo substituído por outro, gerando com isso pequenas alterações na localização dos gerentes. Desta forma, foi solicitada permissão a GRH para estabelecer contato com este novo gerente da lista, entretanto, em função dos prazos a serem cumpridos e do período de festas, foi inviável a realização desta entrevista, bem como de outras duas: uma devido ao gerente estar morando e trabalhando em São Mateus e outra devido à indisponibilidade do profissional que

¹⁶ É possível que este fato - profissionais participantes terem sido selecionados pela área de Recursos Humanos - possa ter influenciado os resultados da pesquisa. Entretanto, à dificuldade em obter permissão das empresas para realização de estudos como este, justifica possíveis limitações ocasionadas por esta seleção.

relatou ser impossível agendar um horário neste período de festas. Logo, o grupo de GNGs passou de 13 para 10.

O grupo de 10 GNGs¹⁷ está contratado na organização há pelo menos 7 anos, alguns chegando há 15 anos de contratação. Dentre os cargos para os quais foram contratados, quando admitidos pela empresa Alfa, estão: embaladores (4), repositores (1), açougueiros (2), operadores de caixa (1), operadores de frios e laticínios (1) e encarregados de frente de loja (1).

Em média, os entrevistados precisaram de aproximadamente 9 anos para conquistar o cargo de gerente; sendo o menor tempo de 3 anos e o maior tempo de 14 anos. Esses profissionais estão exercendo o cargo de gerente há mais de 1 ano, sendo o tempo médio de 2,6 anos¹⁸.

Desses 10 GNGs, 9 são do sexo masculino e 1 é do sexo feminino; 4 são solteiros, 4 são casados e 2 são divorciados; 9 possuem o 2º grau completo e apenas 1 possui 2º grau incompleto; 5 possuem entre 1 e 2 filhos, 1 possui 3 filhos e 4 não possuem filhos; 50% residem no Bairro de Jacaraípe no Município de Serra, 40% residem no Município de Vila Velha e 10% no Município de Cariacica. A faixa etária desse grupo é de 26 a 47 anos, sendo a idade média de 34 anos.

3.4 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

Após autorização da Diretoria, a GRH comunicou aos participantes e disponibilizou relação contendo nome, endereço, telefone, loja onde está alocado,

¹⁷ Os profissionais participantes e colaboradores desta pesquisa serão denominados apenas GER 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 e 10 de modo a preservar a integridade destes. Ainda com o mesmo objetivo e sem prejuízos para os resultados desta pesquisa, a única gerente mulher será denominada GER MULHER quando a utilização do número comprometer a preservação da sua fala.

¹⁸ Há uma exceção que distorce um pouco a média, ou seja, existe um profissional neste grupo que exerce o cargo de gerente há mais de 8 anos, sendo que o mesmo foi promovido com o menor tempo, ou seja, 3 anos.

etc. No primeiro contato, percebeu-se bastante receptividade e certa desconfiança de alguns, talvez devido à falta de informações sobre qual o objetivo da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas individualmente, em espaços reservados, no local de trabalho dos gerentes, ou seja, na loja de sua responsabilidade, com duração média de 1h e 40min., sendo que a mais longa durou 3 horas e 9min. e a mais curta durou 57min. Todos os gerentes foram receptivos e acessíveis; alguns demonstraram certa ansiedade que foi logo contornada com o esclarecimento de que as perguntas eram sobre a rotina e a história de vida deles. Sendo assim, tão logo iniciavam as perguntas, desaparecia a ansiedade e percebia-se que os sujeitos ficavam bastante à vontade, inclusive demonstrando muito prazer, orgulho, satisfação e sentimento de nostalgia em resgatar sua história e saber que tinham pessoas interessadas em estudá-la.

No início das entrevistas foi explicado sobre o sigilo e proteção das informações relatadas, bem como sobre a garantia de não revelar a identidade dos sujeitos no decorrer da pesquisa escrita. Posteriormente, foi solicitada permissão para gravar integralmente a entrevista, de modo a facilitar a recuperação das informações. Todos permitiram a gravação e não demonstraram preocupação com relação à confidencialidade. Vale ressaltar que o momento das entrevistas contribuiu para além da análise objetiva do discurso, possibilitando também a observação assistemática que revelou atitudes, comportamentos, preocupações, sensações entre outros que esclarecem e enriquecem a análise do problema de pesquisa.

As entrevistas encerradas totalizaram 1.106min., ou 18,43h, que foram transcritas, categorizadas e analisadas. As categorias foram pré-definidas em um roteiro semi-estruturado de perguntas, entretanto, houve flexibilidade e abertura para dados novos e/ou inesperados.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Este capítulo foi subdividido em cinco categorias de análise, conforme o referencial teórico e o roteiro de entrevistas, a saber: formação gerencial, práticas gerenciais, identidade gerencial, gênero e jogos de poder nas práticas gerenciais. Embora as categorias tenham sido dispostas separadamente, existe uma interdependência entre elas, assim sendo, a teoria de Berger e Luckmann (2008) acerca da construção social da realidade perpassará todas as categorias, podendo levar em alguns pontos a redundância analítica.

4.1 FORMAÇÃO GERENCIAL

Para abordar a formação gerencial é necessário antes entender a dinâmica de movimentações e promoções enraizada na cultura da rede Alfa que desencadeia um processo rico em oportunidades de aprendizado e conhecimento¹⁹.

A estratégia de *job rotation*²⁰ presente na rede Alfa parece ser responsável por grande parte da aquisição de aprendizado e conhecimento necessários aos profissionais participantes desta pesquisa e que desempenham o cargo gerente de loja. O *job rotation* funciona da seguinte forma: os profissionais que se destacam, demonstrando dedicação e interesse pelo aprendizado e crescimento, são aproximados dos líderes imediatos, sendo preparados para um novo desafio. Uma vez que surjam oportunidades, estes profissionais são trocados de loja e assumem o

¹⁹ Este contexto pode parecer específico da rede Alfa, entretanto, é possível que outros GNGs, fora da rede Alfa, possuam modelo de aprendizado semelhante, por meio do qual construíram suas carreiras, aprendendo diferentes competências, em diferentes atividades profissionais, chegando ao cargo de gerente após aquisição de um conjunto de competências necessárias a profissão.

²⁰ Segundo Cavalcanti e Plantullo (2006), o conceito de *job rotation* é amplo, visto que seu arcabouço teórico é uma rotação dos processos de trabalho, invocando multifuncionalidade e a capacidade de flexibilidade da tomada de decisões.

cargo para o qual estavam sendo preparados. Porém, como as trocas de lojas, cargos e funções são freqüentes, o aprendizado não se encerra no momento em que o profissional assume o novo cargo, o processo é contínuo, possibilitando aprendizado em diferentes áreas. Desta maneira, os profissionais que iniciam em atividades operacionais, se tornam os melhores naquilo que fazem (especialistas) e depois se aproximam de líderes, aprendendo outras atribuições (generalistas). Após inúmeras ocupações, operacionais e de liderança, os profissionais desenvolvem as competências, específicas e generalistas, relativas a cada setor da loja, conhecendo o negócio como um todo; podendo assim, responder por uma unidade completa do negócio, ou seja, uma loja.

Sendo assim, todos os sujeitos participantes desta pesquisa desenvolveram suas carreiras na rede Alfa, por meio da qual, aos poucos, foram aprendendo atividades novas, sendo promovidos, até conquistarem o cargo atual de Gerente de Loja. Todos, com exceção de um, foram admitidos na rede para cargos da base²¹, tais como: embalador, repositor, açougueiro, operador de caixa e operador de frios/laticínios.

1. (...) Entrei de embalador e fiquei sete meses, depois fui para repositor, fiquei dois anos e depois virei encarregado, fiquei quatro anos e meio de encarregado, e tem três anos, vai fazer, que eu sou gerente (GER 4).
2. (...) Comecei na empresa, eu tinha 16 anos, onde a empresa assim foi pra mim um aprendizado, entrei como menor aprendiz na rede Alfa e nesse momento tive a capacidade de aprender alguns setores mais específicos e foi onde eu me identifiquei no que realmente eu queria (GER 10).

Aparentemente o aprendizado das competências gerenciais, e conseqüentemente a formação destes profissionais, ocorre por meio da interação com o ambiente, inclusive o organizacional. Por meio do trabalho, os indivíduos se

²¹ Termo utilizado pelos entrevistados para se referir aos cargos operacionais, cujas atividades são rotineiras e não incluem experiências relacionadas à liderança de pessoas.

constroem, destroem e reconstroem, além de construir o cenário organizacional. O aprendizado e a formação gerencial denotam ocorrer permanentemente, por meio das experiências vividas, tal qual modelo de educação permanente proposto por Pineau (2002) e a teoria da construção social da realidade, proposta por Berger e Luckmann (2008).

Já o modelo de formação gerencial proposto por Mintzberg (2006), no qual períodos de ensino formal (análise) devem ser intercalados com períodos de trabalho em empresas (síntese), não foi convergente com a realidade encontrada por esta pesquisa, visto que os sujeitos participantes exercem a atividade gerencial, sem, contudo apoiarem-se no ensino formal. Porém, os resultados sinalizam convergência com o modelo de Mintzberg (2006), no que concerne a importância das experiências práticas, em empresas, para a formação gerencial.

Outro aspecto analisado foi o espelhamento nos superiores, em seus comportamentos e atitudes positivas, como fonte de aprendizado e formação profissional; no qual a aquisição do saber ocorre por meio da observação. Este cenário é explicado por Berger e Luckmann (2008) quando tratam a questão da linguagem como meio para objetivação de novas experiências (socialização secundária), permitindo que sejam incorporadas ao estoque de conhecimentos já existentes (socialização primária).

3. (...) O conhecimento vem das pessoas que te lideram, que te mostram os caminhos a fazer bem feito e atender bem (GER 3).
4. (...) Sempre procurei muito me espelhar nos meus encarregados, o que eles faziam (GER 4).
5. (...) Passei por vários gerentes, então cada gerente que você passa, você pega um pouquinho de cada um deles (GER 5).

Visando o “acabamento final” dos gerentes, ou melhor, o “refinamento da pedra bruta” que foi “garimpada” e desenvolvida internamente, por meio das

corriqueiras promoções internas e *job rotation*, a rede Alfa possui um planejamento anual de treinamentos, cursos e palestras, em que direciona os profissionais, de acordo as necessidades de aprimoramento apresentadas. Essa estratégia organizacional sinaliza uma tentativa da rede Alfa em complementar a formação gerencial ocorrida na prática; acarretando inclusive, na percepção por parte dos gerentes de que a rede Alfa seria uma “escola²²” na qual aprenderam a ser gerentes. É possível que a educação não-formal, promovida pela rede Alfa, por meio dos cursos, treinamentos e palestras, constitua fonte de aprendizado analítico, que, em parte, supre a educação formal. Sendo assim, parece que o período de ensino formal proposto por Mintzberg (2006), no qual o indivíduo desenvolve a capacidade de análise, também pode ocorrer por meio do ensino não-formal.

6. (...) A empresa abriu muitas oportunidades de aprendizagem (...) agarrei todas. (...) Todos que começaram comigo (...) que quiseram, hoje são gerentes. (...) A empresa disponibilizou todos os treinamentos possíveis, desde a área de administração à área comportamental. Relacionamento com cliente, gestão de tempo, administração mesmo, gestão, administração, o básico ali, para você conseguir gerir bem um setor, que na época eu era setorial, eu era encarregado. A parte comportamental. Postura, posicionamento. Legislação mesmo, voltada para a área de supermercado, que diz respeito a PROCON, essas coisas todas. Vigilância (GER 8).
7. (...) A rede Alfa dá muito treinamento, ele dá cursos de arte de falar em público, transformando chefes em líderes, habilidades sociais, vários cursos que a rede Alfa oferece para aperfeiçoar seus colaboradores. Não só como gerente, todos os níveis operacionais, todos os cargos tem, cada setor tem seu treinamento (GER 10).

Percebendo-se enquanto “escola de formação²³”, a rede Alfa consolidou uma prática que já era comum na empresa, porém de maneira não sistematizada, em um Programa de Desenvolvimento Gerencial que ocorre da seguinte maneira: os profissionais desenvolvidos internamente, por meio do *job rotation*, que chegam ao cargo de encarregado, no qual também se destacam, são convidados a participar do

²² O termo escola é utilizado pelos profissionais como uma referência ao local instituído como espaço de aquisição do saber.

²³ Segundo a Gerente de Recursos Humanos da rede Alfa, o setor varejista é um ramo de formação de pessoas.

programa de desenvolvimento gerencial. Neste programa, eles ficam de três a quatro meses recebendo seu último salário e de acordo com as experiências adquiridas até aquele momento, recebem um programa de treinamento, determinando quais áreas deverão passar, por quanto tempo e quais pessoas devem acompanhar. Desta maneira, terão a oportunidade de aprender e conhecer áreas e setores onde ainda não estiveram, mas que fazem parte do contexto generalista que precisarão no cargo gerencial, tais como: recursos humanos, central de compras, financeiro, comercial, marketing, além de áreas do operacional onde não tiveram a oportunidade de trabalhar. Por exemplo: se o profissional já tem experiência como encarregado de frente de loja não precisará passar por esta área, mas se não tem, terá que conhecê-la e fará parte do seu treinamento, assim como todas as outras áreas de uma loja por onde não passou. Dentre os participantes da pesquisa, os quatro profissionais de maior idade não participaram deste programa e relataram ter aprendido sobre as áreas que não dominavam no dia-a-dia, por meio dos erros e acertos. Os profissionais que participaram do treinamento acreditam que as chances de acerto nas promoções se tornaram maiores, após a implantação deste programa, já que os profissionais são mais preparados para o novo desafio.

8. (...) O processo para gerente *trainee* (...) No caso a gente sai da loja. Eu saí um período aqui da loja, um período de três meses, e fui conhecendo cada setor da empresa. Parte administrativa e cada setor de trabalho (...) cada departamento tinha um roteiro a seguir de explicação. (...) Eles me explicavam, mostravam na prática, deixavam eu fazer também para poder treinar. (...) Foi um período de aprendizado mesmo. É um estágio que você vai fazendo para poder estar chegando a gerente. (...) Já tem um roteiro com os horários e a pessoa que a gente tem que procurar, então você já vai destinado para aquela pessoa, ele também tem o mesmo roteiro na mão, então quando você chega a pessoa já está ciente do que ela tem que passar para você e você ciente do que você tem que aprender (GER 1).

Desta forma, a análise dos dados apontou que a formação gerencial ocorre na interação cotidiana com o ambiente de trabalho e é complementada por cursos, palestras e treinamentos. O programa de desenvolvimento gerencial nada mais é do

que um processo de aproximação com os pontos ainda não vivenciados pelo profissional em formação, acelerando o processo de aprendizado; prova disso são os profissionais que se tornam gerentes sem que tenham passado pelo programa.

Dentre as competências apontadas como primordiais para o cargo de gerente, destaca-se a habilidade de relacionamento. Todos os entrevistados referem-se a essa habilidade como indispensável e fundamental para se exercer, satisfatoriamente, o cargo de gerente de loja. Ter excelente relacionamento, saber ouvir, ter simpatia, gostar de gente, saber lidar com pessoas, ter jogo de cintura, saber se expressar, saber delegar, saber viver em grupo, saber lidar com as diferenças, ter liderança participativa, saber entender o colaborador, ser pai e ser mãe, ser paciente, são alguns dos termos usados pelos GNGs, para se referir a essa habilidade. Saber se relacionar é um exercício que tem seu início na socialização primária, quando da inserção do indivíduo na sociedade, percorrendo toda a socialização secundária, ou seja, inicia-se muitos antes da educação formal. Sendo assim, os conceitos de socialização primária e secundária, apresentados por Berger e Luckmann (2008) ajudam a compreender a aquisição e o desenvolvimento desta competência indispensável ao cargo de gerente de loja.

9. (...) Eu acho que você tem que gostar de gente, ter excelente relacionamento (GER 2).
10. (...) O jogo de cintura e saber ouvir é primordial. Tem que saber ouvir bastante, antes de tomar decisão (GER 5).
11. (...) Ter bom relacionamento com todos, tem que saber falar, saber se expressar, ter habilidade pra resolver qualquer tipo de situação (GER 10).

As competências técnicas também aparecem como relevantes para se exercer o cargo de gerente de loja. Ter e estar sempre buscando conhecimento técnico, conhecer números, estar envolvido em processos da empresa (seleção, RH, etc), conhecer a venda, saber quais produtos vende mais, ter responsabilidade no

que se vende, afinal, vende-se saúde, conhecer sobre exposição de mercadorias, saber calcular IPI, e tudo mais que evolui para o preço final, saber normas da empresa, saber fazer pedido, saber atender os fornecedores e a fiscalização, são termos utilizados pelos GNGs sobre esta competência. Embora a competência técnica pareça ser uma particularidade do ensino formal, a análise dos dados revela que até mesmo esta competência pode ser apreendida por meio da educação informal e não-formal.

12. (...) A parte técnica é você estar sempre buscando conhecimento (GER 2).
13. (...) Você tem que conhecer essas coisas, se não conhece, tem que aprender, conhecer números, estar envolvido em processos da empresa, de seleção, de RH, conhecer a venda, saber produtos vendáveis e quais são as coisas que mais vendem, você tem que saber calcular IPI, a gente tem que saber as normas da empresa. Então tudo isso evolui para o preço final (GER 4).

Apesar dos sujeitos participantes não possuírem formação acadêmica de nível superior, constatou-se que dispõem de visão ampla do negócio, bem como de conteúdos acadêmicos ensinados em disciplinas que preparam executivos para gestão, tais como, contabilidade, marketing, recursos humanos, finanças e estratégia. Conteúdos estes que foram apreendidos por meio da educação informal que acontece na rede Alfa e complementados pela educação não-formal também oferecida pela rede Alfa.

14. (...) A mensal é o fechamento de mês, para não deixar pendência de notas, entrada de dados (...) Porque se ficar, interfere no meu fechamento para o DRE que é o resultado que eu tenho que dar no final do mês (GER 3).
15. (...) Diariamente acompanho a organização da loja, a arrumação, o abastecimento, a qualidade, a validade (...) Ruptura da loja, que são as faltas de produto (...) As vendas (...) E anualmente (...) O crescimento da loja, de um ano pro outro, isso é muito importante para ver o quanto a loja está crescendo, o quanto a empresa vem crescendo (...) ver onde a gente pode também melhorar. Alavancar as vendas (GER 5).
16. (...) Nós temos que apresentar os resultados da loja. Todos os números da loja. Energia, água, despesas de pessoal, despesas administrativa, vendas, margem (GER 9).

17. (...) *Layout* é a arrumação por família (...) O que é matinais? Todo segmento de alimento para bebê, para criança. Bom a criança tem que pegar esse produto, então, fica melhor aqui embaixo. Então *layout* é isso. Tem que saber o que realmente o cliente, a criança quer, e não os adultos. Por ser matinais, setor de criança, a gente tem que olhar como criança (GER 10).

Estar apto e receptivo às mudanças, ser maleável, flexível, ter a capacidade e estar preparado para encarar desafios, ter a habilidade para resolver qualquer situação, saber solucionar vários problemas, ter rapidez na tomada de decisão, ter determinação, segurança, força de vontade, atender bem o cliente, ter “jogo de cintura” com eles, estar preparado e ser rápido no atendimento dos clientes insatisfeitos, ter equilíbrio emocional, ser razão, mas também coração, ter calor humano, saber falar sério, mas também brincar na hora certa, saber suportar bem a pressão e o estresse, saber aproveitar o potencial máximo de cada pessoa, tirar o melhor de cada um, agregar valor as pessoas, são as demais habilidades apontadas pelos GNGs como primordiais para exercer o cargo de gerente de loja. Especial destaque a relação com o cliente, que foi apontada como fator de alta relevância.

18. (...) Acho que é encarar como um desafio e que todos os dias nós temos desafios, temos que ter capacidade para encarar isso. Temos que estar preparados para vir pra loja, atender um cliente bem, porque nós temos clientes aqui de todos os jeitos (...) Ter habilidade para atender o cliente rápido, antes que ele arrume confusão dentro da loja, transtorno (GER 3).
19. (...) Saber ouvir, ter rapidez em decidir, e agregar valores nas pessoas. Saber aproveitar ao máximo o potencial que cada pessoa tem (GER 6).

Uma percepção bastante particular e diferenciada de um dos entrevistados, sobre as competências primordiais para o cargo de gerente foi a “visão do negócio”, “saber onde se está, e aonde se quer chegar com a loja”, visão essa que, segundo o entrevistado, deve estar unida com as metas. O gerente concluiu sua fala dizendo que, visão do negócio é fundamental, tanto para o gestor, quanto para o empreendedor. Essa análise chamou a atenção, por se tratar de uma visão

estratégica do negócio, denotando, portanto, visão de “dono do negócio” e não apenas de “gestor do negócio”.

20. (...) Competência, visão do negócio. Não adianta você estar gerindo o negócio se você não tem visão, você não sabe quem você atende, você não sabe onde você quer botar a loja, você não sabe onde quer chegar. Eu acho que é a competência, é a visão, unidos com as metas, eu acho que é primordial. (...) Eu costumo falar para os meus encarregados “Se você não sabe aonde você quer chegar, qualquer caminho serve. Inclusive o errado.” Então acho que tem que ter visão para saber aonde você quer ir, para onde o mercado está se movendo, onde está tendo a tendência, o quê que está acontecendo. Isso eu acho que é fundamental, tanto para o gestor quanto para o empreendedor (GER 8).

Os dados encontrados neste estudo convergem com o conceito de competência apresentado por Colbari, Davel e Santos (2001, p.30) no qual esta é entendida como “[...] capacidades que o indivíduo deve possuir para ocupar determinado emprego ou posto de trabalho [...]”. Sendo tais capacidades adquiridas em procedimentos cognitivos formalizados, experiência profissional e reflexão crítica acerca do trabalho. Entretanto, neste estudo, apenas as duas últimas situações estão presentes, ratificando a posição dos autores Colbari, Davel e Santos (2001, p.32) de que “[...] **O conceito de competência, cuja referência é o indivíduo (incluindo sua competência de ser ou não empregável) vai substituindo o conceito de formação profissional**, que servia de referência para a classificação de profissões, demarcava os postos de trabalho e configurava as identidades profissionais e as representações coletivas [...]”.

4.2 PRÁTICAS GERENCIAIS

Dentre os papéis desempenhados pelos GNGs de supermercados, destacam-se aqueles relacionados à comunicação, habilidades humanas e ao relacionamento interpessoal, tal qual modelos apresentados por Barnard (1966), Katz (1986) e Mintzberg (1986). Entretanto, os demais papéis gerenciais apresentados por esses

autores e também por outros, como Fayol (1990) e Besanko et al. (2006), estão presentes no cotidiano dos sujeitos pesquisados.

21. (...) O dia-a-dia resume-se à questão de supervisionar, estar ali sempre de olho, resolvendo algum atrito, conversando com o cliente na área de venda (...) Mesmo não tendo problema nenhum, é bom estar ali na área de venda conversando com o cliente, cumprimentando, ajudando de alguma forma. E tem cliente aqui na loja que vem só para conversar (GER 1).
22. (...) Responsabilidade de administrar a loja e as pessoas, quando falo só a loja, acho muito objeto; a dificuldade maior é com as pessoas, os colaboradores, administrar a rotina de estar sempre atento à tudo, atenção ao cliente, que a gente está aqui hoje pelo cliente, por ele estar aqui dentro da loja, então, ele que é responsável por eu ser gerente hoje. Se eu não tivesse clientes, se eu não tivesse atendimento, se o meu atendimento fosse ruim, talvez estaria lá trás, não estaria na empresa (GER 7).
23. (...) Minha responsabilidade é estar gerenciando a equipe, que é muito grande, como te falei, são uma média de 115 funcionários, e cada um com um problema diferente, são pessoas diferentes, famílias diferentes, pra você poder tomar conta (GER 10).

Sobre práticas dos GNGs de supermercados, percebeu-se a presença de rotinas comuns, como por exemplo, a inspeção e a verificação da loja, antes da sua abertura, de modo a garantir que esteja em condições adequadas para receber os clientes, bem como antecipar e solucionar possíveis problemas. Outra rotina comum, diz respeito à disponibilidade para atendimento dos clientes, colaboradores e fornecedores, orientando, esclarecendo e comprando mercadorias. Ainda como prática, foi citado o acompanhamento e monitoramento dos resultados da loja (venda, margem, quebra, etc).

24. (...) Sou responsável pela abertura da loja. Chego cedo e me certifico de como a loja está para poder receber o cliente, a gente roda os setores, a área de venda, a área interna da loja, verifica se tem alguma anomalia, alguma coisa que precisa ser resolvida (...) e procura resolver antes da abertura da loja, para que o cliente não perceba que teve alguma alteração, que teve alguma dificuldade durante o processo de abertura da loja. E durante o dia, a gente é responsável pelo corpo de funcionários da loja, pelos clientes que chegam, as mercadorias que vão chegando e a gente tem que estar observando também. Tem as pessoas responsáveis por cada área, mas a gente tem que estar junto, olhando, analisando, vendo o quê que é melhor para o setor, que vai ser melhor para a loja (GER 1).
25. (...) Sou responsável por todo o estoque da loja, por tudo (...) Você tem a chave da loja, então quando assume uma gerência “Olha, o estoque

todo está aqui, o prédio está aqui, então você é responsável por isso.” Você assina um termo de responsabilidade sobre isso. Então, sou responsável por tudo que está aqui: equipamentos, estoque, mercadorias, pessoas. Então quando estou em casa, estou respondendo por quem está aqui. (...) Minha rotina é chegar na loja, observar os processos, venda, quanto que vendeu no dia anterior, qual foi a margem (...) É observar se está tudo iluminado, se está tudo certo, se a loja está pronta para atender (GER 2).

Apesar das atividades rotineiras, o dia a dia de um supermercado, e, portanto, das práticas dos GNGs pesquisados, é composto de diversas situações imprevistas, inusitadas e algumas vezes, sem precedentes. Proporcionando assim, um ambiente favorável a geração de aprendizagem contínua, conforme apresentado por Colbari, Davel e Santos (2001), quando relatam que o confrontar-se com situações reais, aciona habilidades adquiridas e desenvolve novas, tornando-se um processo estratégico, gerador de múltiplas competências, cambiantes, que acompanham as tendências do mercado interno e externo a organização, garantindo a remodelação profissional e a empregabilidade dos sujeitos.

26. (...) Fora dessa rotina diária, só tem os imprevistos, coisas que a gente não espera que aconteçam. Igual às vezes, chega uma fiscalização, tem que atender a fiscalização, ouvir e anotar para corrigir. (...) Cada dia é um dia diferente. Mesmo que os processos sejam os mesmos, todo dia muda alguma coisa, todo dia é diferente um do outro (GER 1).
27. (...) Estar sempre atento as surpresas; às vezes você vem preparado para fazer isso e aí, no meio do dia, acontece alguma coisa, o colaborador se machucou, cortou o dedo, você tem que ter calma e prestar socorro, então, este acontecimento quebrou toda a sua rotina; aquilo que você ia fazer, então você tem que estar sempre preparado, pois alguma coisa pode sair diferente daquilo que você havia programado (GER 7).

Quando indagados se existia alguma influência do modelo de formação nas práticas atuais, foi recorrente, nas respostas dos entrevistados, a colocação de que a principal influência é compreender, exatamente, quais as dificuldades encontradas em cada área, onde, no passado, tiveram alguma experiência, facilitando assim, a orientação e até a exigência de resultados satisfatórios por parte das equipes. Além de conseguir solucionar a maior parte dos problemas apresentados pelas equipes.

Outra influência é a facilidade e o domínio das informações relativas à loja, visto que, ao longo da carreira na rede Alfa, aprenderam um pouco de cada função. Há uma influência também na maneira de encarar a vida e os problemas, ou seja, com autoconfiança e determinação.

28. (...) Acredito que é diferente eu chegar hoje no mercado de trabalho, num lugar que eu não entendo, que eu não conheço nenhuma área, chegar: “Ah, você vai ser gerente a partir de hoje.”. Vou fazer o processo de integração na empresa, vou entrar, vou conhecer a teoria, mas não vou saber nada da prática. Vou ter que aprender a prática toda na hora. Como eu vim da base, fui me desenvolvendo em cada setor, a longo prazo, fui me desenvolvendo sempre na prática e na teoria. Então, hoje, quando vou falar alguma coisa, falo tanto em prática, como em teoria. Tenho mais base para estar cobrando, para estar orientando, para estar ensinando (GER 1).
29. (...) Não saí da faculdade e estou me tornando gerente. Existiu um processo para que eu me tornasse gerente. Eu vim passando, vim mapeando todos os pontos do supermercado, fui no açougue, porque na verdade a gente tem períodos, passa por setores, conhecendo. Precisamos conhecer de carne, de frios, de FLV, que são as frutas (...). Então quer dizer, para tudo isso somar e você ter condições de gerenciar uma loja. Então, acredito que teve muito impacto sim. Por exemplo, a facilidade e a segurança que tenho hoje de gerenciar uma loja, acho que é devido a essas coisas, devido a conhecer cada canto, acho que é por aí (GER 2).
30. (...) Você só consegue cobrar aquilo que você conhece. Se você não conhece nada hoje aqui sobre o mercado, o que você consegue me cobrar que está errado aí? Você consegue me cobrar alguma coisa? (GER 3)

No momento em que os sujeitos aprendem e ensinam o que aprendem, é possível perceber que, ao longo da carreira na rede Alfa, os sujeitos perpassam o processo dialético descrito por Berger e Luckmann (2008) como exteriorização, objetivação e interiorização, contribuindo para a institucionalização de práticas, hábitos e tipificações. De acordo com Berger e Luckmann (2008), as vantagens da institucionalização é que cada indivíduo será capaz de predizer as ações do outro, tornando a interação predizível e livre de tensões.

4.3 IDENTIDADE GERENCIAL

Quando se trata da identidade dos GNGs, algumas características apresentadas denotam ter contribuído para a conquista do cargo gerencial, são elas: determinação, força de vontade, curiosidade, responsabilidade, confiança e dedicação. Algumas dessas características são reconhecidas pelos entrevistados como fator determinante para chegar ao cargo atual.

31. (...) Na realidade eu tinha vontade de crescer mesmo. Queria aprender coisas novas. Sempre fui muito curioso, gostava de ler muito, estudar muito e nunca se acomodar onde está (GER 2).
32. (...) Acho que aprendemos a ser gerente quando buscamos a responsabilidade para nós. (...) Acho que isso vem de dentro, não consigo buscar em ninguém. (...) Vem do ego de cada um. Acho que buscar ser gerente é buscar aquilo que quer. (...) Sempre tive disposição (GER 3).
33. (...) Minha determinação. (...) O que contribuiu para eu ter essas características foi começar muito cedo a atuar no mercado, comecei muito cedo a ter responsabilidade, eu acho que isso vem, assim, da família, da mãe, eu me espelhava muito na minha mãe, minha mãe sempre foi uma pessoa muito batalhadora, meu pai também (GER 6).
34. (...) Sou de família humilde, não tinha grandes perspectivas na vida, mas sabia que onde entrasse, iria conseguir me erguer um pouco para continuar minha vida. (...) Acho que tem uma palavra que é fundamental: determinação. Não é fácil, não é mesmo. O pessoal acha que é bacana, legal, hoje está aqui, mas o que eu fiz para chegar aqui só eu sei. E a empresa também que reconheceu. A palavra certa é determinação (GER 8).
35. (...) Quando vendia picolé, tinha que comprar uma quantidade, depois vender e pagar o que comprei, então isso me ensinou a ter muita responsabilidade. Então, quando a empresa me chamou, cada setor que passava, tinha muita responsabilidade, então aquilo criava confiança da empresa em relação a minha pessoa. (...) O que contribuiu para eu chegar ao cargo de gerente (...) foi minha capacidade e minha força de vontade. Ajuda muito motivação. (...) Isso vem da gente mesmo (GER 10).

É possível que as características apresentadas como determinantes para a conquista do cargo gerencial estejam relacionadas a uma particularidade presente na história de vida dos sujeitos. Em função de necessidades financeiras, os entrevistados iniciaram suas atividades remuneradas quando eram bastante jovens, alguns ainda crianças, mesmo que informalmente, para ajudar no orçamento

familiar. Há inclusive sujeitos que migraram do interior de Minas Gerais para o Espírito Santo, sozinhos ou com seus familiares, a procura de melhores condições de emprego.

36. (...) Minha família veio do interior de Minas... aqui foi muita dificuldade.... Lembro que tinha tino comercial. Comecei pequeno. Vendi picolé, tinha meu dinheirinho. Trabalhei na feira. Comecei pegando quinta, sexta e sábado, trabalhando com o pessoal para vender frutas, e ali a formação que tive... A gente pegava aquela balancinha de pesinho... Fazia contas.... Quinhentos gramas vezes um e cinqüenta. Quanto é que dá? Olha a oportunidade. Fui me desenvolvendo e hoje tenho a noção de como me ajudou, como me ajuda hoje. Vejo o processo das pessoas tão lento, e o meu raciocínio, principalmente (...) é muito rápido (GER 2).
37. (...) De carteira assinada esse é meu primeiro emprego, mas já vendi picolé, já catei latinha, já trabalhei de ajudante de pedreiro muito tempo com meu tio, já vendi salgado na praia, trabalhei em quiosque, em Hotel, então estas foram as minhas experiências... informalmente, desde os onze anos (GER 4).
38. (...) A primeira experiência profissional foi trocando pintinhos por garrafas, de casa em casa, na rua... Na época a gente saía com uma Kombi, nos bairros lá em Minas, trocando e chamando o pessoal (GER 6).
39. (...) Sempre ajudei meu pai e minha mãe em tudo, trabalhei desde pequeno com meu pai de ajudante de pedreiro (...) quando meu pai pegava serviço muito longe, então não tinha como eu ir, pelo horário da escola, aí eu fazia frete na feira, vendia picolé, então assim, desde pequeno até meus 16 anos, eu sempre trabalhando dessa forma e sempre ajudando meu pai e minha mãe, vendia gazeta no sinal, então quando fiz 16 anos que a rede Alfa abriu a oportunidade pra mim, eu dei valor. Quando via uns colegas meus falando: "Nossa! Embalar cansa!!!", mas eu que já vim lá de baixo, já ralava, falava não, não cansa, isso aqui pra mim é moleza. Eu dava valor, por que eu conhecia desde lá de baixo, que já sofria, em relação a isso. (...) Quando com 24 anos tive a oportunidade de ser gerente, já tinha responsabilidade, comecei a ter responsabilidade muito cedo, quando fazia frete, pegava o dinheiro já comprava os negócios lá pra casa (GER 10).

De acordo com Machado (2003), a formação da identidade envolve um processo de construção e desconstrução, já que o contexto social é dinâmico e complexo. Sendo assim, a formação do autoconceito, incluindo a noção de grupo, trabalho e as organizações, sustenta-se em etapas gradativas, construídas sobre processos de identificação, originalidade e conformação, os quais são permeados pela emoção e cognição. A análise dos dados apresentados converge para a conclusão de Machado (2003) acerca da profunda complementaridade entre os

quatro campos de estudo da identidade (pessoal, social, no trabalho e organizacional).

É possível observar que os dados convergem para a percepção de que a construção da identidade inicia-se desde a mais tenra infância, num movimento contínuo de ir e vir da apreensão subjetiva e do mundo social para o qual esta identidade aponta (BERGER E LUCKMANN, 2008). Desta forma, o ser gerente se constrói ao mesmo tempo em que constrói o seu mundo, sendo impossível separar os diferentes níveis de identidade apresentados por Machado (2003).

A análise dos dados revelou que o desejo de ser gerente estava presente em quase todos os profissionais, com exceção de um. Alguns relataram ter imaginado e objetivado isso desde o primeiro momento em que foram contratados, já outros, imaginaram e desejaram depois de algum tempo que faziam parte da rede Alfa, em especial, quando cresceram e receberam promoções. Assim sendo, é possível que a conquista do cargo gerencial perpassasse o desejo de ser gerente associado às características apresentadas como primordiais: determinação, força de vontade, curiosidade, responsabilidade, confiança e dedicação.

40. (...) Desde o primeiro dia, da minha primeira entrevista. Desde quando o gerente que me entrevistou me perguntou onde eu queria chegar e eu falei para ele. Hoje ele está na rede ainda. Na primeira entrevista, falei que ia chegar, que ele ia ver só, hoje em dia, por felicidade minha, ele ainda está na rede e lembra disso até hoje. “você é bem determinado mesmo, hein. Você falou que ia chegar e chegou mesmo.” É isso aí. Eu acho que eu vi um objetivo, foquei nele e fui atrás. Não olhei obstáculo, não olhei se o lago tinha jacaré, se tinha piranha, se tinha onça, eu fui atrás. Passei por tudo isso. E isso desde o primeiro momento. “Ah, você está com demagogia, alguma coisa assim.” Não, porque eu tenho uma prova viva que é o gerente que me entrevistou, ele lembra disso até hoje (GER 8).

Os entrevistados definem “ser gerente” como: ser pai, ser mãe, ser líder, ser amigo, ser responsável, ser ético, ser conhecedor de todos os processos da loja, ser dinâmico, ser exemplo, ser gente e gostar de gente. É possível perceber que estas

características ultrapassam os conteúdos apreendidos na educação formal, o que sinaliza a importância dos demais espaços de aprendizado para a formação gerencial, tal como a socialização primária de Berger e Luckmann (2008).

41. (...) Ser gerente é ser uma pessoa com responsabilidade, tem que ser bastante ético, e ter conhecimentos (GER 2).
42. (...) A definição de ser gerente é você ter tato para tratar as pessoas, é saber aproveitar o potencial das pessoas e tirar bom proveito disso (GER 6).
43. (...) Ser gerente é ser gente (GER 7).
44. (...) Ser gerente é ser pai, é ser mãe... É ser um líder, uma pessoa carismática, que gosta de pessoas (GER 9).

A percepção de que existe uma possível afinidade entre aquilo que é mais particular no perfil de cada profissional e as características da loja no qual esse profissional está inserido foi confirmada, tanto pela fala dos entrevistados, como pela observação assistemática. Sendo assim, os dados apontam que mesmo existindo características generalistas, cada gerente possui singularidades que podem ser estrategicamente associadas às características das lojas na qual são inseridos.

45. (...) Então eu acredito que é muito por região, muito por loja. Eu acho que as nossas características são encaixadas na região que mais tem a ver com a gente. Então assim, cada gerente é encaixado numa loja que ele se identifica melhor (GER 1).
46. (...) São lojas menores, mais para atender um público classe A e B. Tive uma experiência de sair de uma dessas lojas e ir para uma loja normal, onde é totalmente diferente (...) o nível de clientes, a mercadoria, foi um aprendizado muito bom, gostei muito. Só que eu me identifiquei muito com a loja para o público A e B (GER 2).

Sonhos, desejos, objetivos e perspectivas de futuro dos GNGs?

Fazer uma faculdade. Comprar carro, casa. Ter uma vida financeira estável. Educar os filhos. Ter filhos. Constituir família. Crescer, crescer e continuar crescendo. Ter o próprio negócio. Desacelerar, se aposentar, descansar. Nesse grupo de dez profissionais entrevistados, há um desejo predominante, o desejo de movimento, de não estar parado, de continuar crescendo. Mas também há desejos

divergentes. Há aqueles que fazem um movimento de se preparar para descer e outros que fazem o movimento inverso, se preparar para subir. E o que desencadeia essa contradição? Talvez a idade. Aqueles profissionais que possuem acima de 40 anos, demonstram vontade de continuar crescendo, mas sinalizam que em algum momento é chegada a hora de parar. Já aqueles profissionais que possuem entre 26 e 36 anos, revelam o desejo de investir em uma faculdade, se aperfeiçoar e continuar crescendo.

47. (...) Pretendo ainda fazer uma faculdade de Administração. Para quê? Mais conhecimento. Não é visando crescimento de imediato assim “Ah, eu quero ser supervisor.” Entendeu? Tenho também vontade de futuramente ter um próprio negócio, talvez até do ramo de (...) Não de supermercado assim, mas ramo de comércio. A gente sempre vislumbra isso também, acho que todo gerente de supermercado deve vislumbrar isso, porque se está aqui, está vendo as coisas acontecerem, por que não? Não digo dentro da área de venda de produto de supermercado, mas talvez *pet shop*, alguma coisa assim. Tenho essa vontade de futuramente ter alguma coisa. No meu nome próprio, entendeu? (GER 2)
48. (...) Crescer, crescer e crescer. Não é porque cheguei até aqui, que tenho que parar aqui. Minha perspectiva para o futuro é de ser melhor que hoje. É ter um lazer melhor do que tenho hoje. Hoje, na verdade, aqui no mercado a gente trabalha demais. Segunda a sábado. Mais para o futuro, mais pra frente, espero usufruir dessas funções de hoje. Não sei mais quanto pela frente. Mas pelo menos assim ter um terreninho meu, um negocinho pra passar o final de semana. Que é legal. A gente trabalha igual trabalha aqui, chega final de semana você pega o seu carrinho, vai pra uma chácara e tal. É outro nível de vida. Senão, a gente morre, morre dentro desse negócio. Então, gosto do mercado, mas não é porque gosto que vou ficar a vida aqui. Eu acho que não, já estou com quarentinha, acho que está na horinha de passar a bola pra outro daqui a pouco, mas pelo menos mais uns 10 anos eu acho que é o máximo pra eu estar no mercado. Eu acho que não quero mais não (GER 3).

Enquanto o relacionamento com colaboradores e clientes foi considerado o ponto alto da profissão de gerente de loja (supermercado); clientes alterados e desligamentos de pessoal foram considerados os pontos mais indesejáveis e menos prazerosos na vida desses profissionais. Ainda foram mencionadas as seguintes situações como positivas na profissão de gerente de loja: atingir as metas, conseguir resolver os problemas, vender e estar com a loja funcionando bem. E como

situações negativas foram citadas: carga horária extensa, mal atendimento na loja, não conseguir resolver os problemas, não atingir as metas e falsidade.

49. (...) O que mais gosto é o dia-a-dia de lidar com as pessoas, de estar conversando, sempre fazendo amizade diferente, conhecendo pessoas diferentes. Agora o que menos gosto é quando preciso estar desligando alguém (GER 1).

Quando indagados sobre o que a empresa representa para eles, percebeu-se que faltavam palavras para expressar tudo o que queriam dizer. Há um sentimento de eterna gratidão por essa empresa que representa muito mais do que apenas o lugar onde exercem suas atividades laborais. A empresa representa a oportunidade, o crescimento, o reconhecimento, o respeito, o aprendizado, a formação, a escola, a faculdade, a humildade, a confiança, a autonomia e o ambiente familiar e acolhedor. Dentre as características mencionadas, o respeito e a humildade merecem atenção especial, visto que, segundo os entrevistados, representam comportamentos marcantes da cultura organizacional e da Diretoria da empresa. Tais comportamentos podem refletir em maior fidelização do corpo gerencial, uma vez que, os gerentes interpretam estas atitudes como muito positivas, e por meio delas se sentem ouvidos, valorizados, iguais, parte do grupo, importantes, gente participante, indivíduo respeitado em toda a sua integridade e singularidade.

50. (...) A empresa representa muita coisa para a minha vida, não só profissional como pessoal também, me ajudou muito, me deu treinamento, me deu formação. A empresa tem esse espírito de promover o sentimento de equipe e crescimento profissional. É uma das visões da empresa. Ela trabalha muito forte isso nos funcionários no nosso dia-a-dia. Tem empresa que você não conhece os donos, você não chega aos donos, como se fossem deuses que ficam em uma redoma de vidro. Na rede Alfa é diferente. Você conversa com o dono, você conversa com os filhos do dono. Igual uma coisa que nunca pensei que ia acontecer comigo, por três vezes tive a oportunidade de estar treinando os filhos dos sócios da empresa. Isso é muito importante para mim (...) eu nunca achei que ia nem conhecê-los, no entanto, fui trabalhar com eles. E ver também que são pessoas que, apesar de serem quem são, não tem aquela coisa de nariz empinado, eles chegam e conversam com você, brincam, chamam para sair junto. É uma coisa que a gente não vê em todo lugar (GER 1).

A quem esses profissionais agradecem pela conquista do cargo gerencial?

A Deus, a eles mesmos, aos familiares, aos líderes, a equipe e a empresa. Esses são os personagens de maior significado na vida desses profissionais que possuem uma carreira de méritos e sacrifícios. Nesse momento, em que saboreiam a conquista do lugar mais alto do pódio, seriam a essas pessoas que dedicariam suas medalhas de ouro. Vale ressaltar que esse momento das entrevistas foi marcado por acentuada emoção dos participantes; alguns demonstravam profundo saudosismo e outros se contiveram para não chorar. É como se essa pergunta os tivesse remetido a algum lugar de suas vidas, em que houve uma aposta. Alguém acreditou que dariam certo, seja pai, mãe, esposa, avó, líderes, entre outros. E eles não decepcionaram, fizeram sua parte e chegaram ao topo, sem medir esforços, recompensando todos os sacrifícios e energias investidas neles.

51. (...) A toda minha equipe, meus pais também, que eu não poderia deixar de mencionar, porque a primeira base de tudo a gente tem em casa (GER 1).
52. (...) Minha mãe. Pela dificuldade de me educar (GER 2).
53. (...) Em primeiro lugar a Deus, segundo lugar a mim próprio. Fui eu que busquei, trabalhei, fiz por onde chegar aqui. E as pessoas, em terceiro lugar, também, que viram o meu trabalho e me reconheceram (GER 3).

A pesquisa revelou que a identidade do “ser gerente” envolve um processo contínuo de construção e desconstrução que inicia muito antes da vida profissional, começa na socialização primária e continua por toda a vida no processo de socialização secundária. A análise dos dados apontou ainda que não existe um modelo único de construção do “ser gerente”, pois os seres humanos são construídos por um labor artesanal, fruto da interação contínua do próprio artesão com o mundo que o cerca.

4.4 GÊNERO

Antes de iniciar a apresentação, análise e discussão dos dados acerca da temática anunciada, faz-se necessário um breve esclarecimento sobre as razões que apontaram a questão de gênero como um conteúdo relevante, mesmo sendo uma pesquisa que tem como objetivo investigar a formação e prática de gerentes não graduados.

No cenário supermercadista, os gerentes do sexo masculino são maioria quase absoluta. Na rede Alfa, há apenas três gerentes do sexo feminino, em um total de vinte e cinco profissionais. E no grupo dos dez GNGs entrevistados, há apenas uma gerente. Diante dos fatos apresentados, entendeu-se que não era possível ignorar esses dados, mesmo que o olhar do pesquisador fosse desviado, temporariamente, do foco principal dessa pesquisa, ou seja, a formação e prática dos GNGs.

Vale ressaltar que sendo a pesquisadora do sexo feminino, é possível que os entrevistados do sexo masculino não tenham ficado totalmente à vontade para tratar desse assunto (gênero). Percebeu-se que os GNGs do sexo masculino apresentaram uma pausa maior entre uma palavra e outra, o que denota possível escolha das palavras a serem ditas, diferente dos demais momentos da entrevista, em que o discurso acontecia de forma livre e espontânea. Diferentemente, a única gerente entrevistada explorou bem mais esse tema e, inclusive, abordou-o, naturalmente, em momentos anteriores a esse bloco de perguntas, o que revela certa necessidade de trazer essa questão para o discurso, independente da pesquisadora explorá-la ou não.

Foi recorrente, no discurso dos entrevistados do sexo masculino, a colocação de que não vêem diferenças entre ser gerente homem e ser gerente mulher, entretanto, em seguida, algumas questões surgiam.

54. (...) Na verdade, sempre foi assim, o gerente (...) Agora que na verdade, de uns anos para cá, merecidamente, as mulheres estão igualando isso aí. (...) Para mim não tem nenhuma diferença (GER 2).
55. (...) Não vejo diferença, eu gerenciar uma loja e você gerenciar uma loja. "Ah, porque o gerente é homem, se eu falar vão me respeitar muito mais". Eu acho que não. Acho que depende da forma como você conduz a sua equipe. Acho que quando respeita todos os seus colaboradores, adquire o respeito deles também (GER 3).

Ser gerente homem, de acordo com entrevistados do sexo masculino, implica em receber assédio por parte de funcionárias do sexo feminino, por meio de cantadas, insinuações, entre outros. Dessa forma, apontam como necessário, ter autocontrole e caráter para não ceder ao assédio e com isso, prejudicar sua vida pessoal e profissional.

56. (...) Tem os benefícios, porque o homem em algumas coisas é mais racional que a mulher. Ela é mais emotiva e o homem mais racional. Mas tem horas que você se vê em situações meio de calça curta, porque apesar de eu ser casado e também (...) a aparência não ajudar muito, mas mesmo assim, tem aquelas situações de cantadas, insinuações e você sair fora disso tudo (...) o principal é conseguir se controlar, ter auto-controle (GER 1).

Ser gerente mulher, segundo gerentes homens, é ser mais caprichosa, vaidosa, sensível, flexível, perceptiva e temperamental, mas também é ser mais frágil, sofrer preconceito e discriminação, é enfrentar um pouco mais de dificuldades, é ter que assumir uma postura mais de chefe, sendo mais rígida para conseguir manter o controle da situação.

57. (...) Imagino que tenha um pouquinho de dificuldade por ser uma coisa nova na sociedade. Até mesmo por alguns líderes. Existia muito essa discriminação, mas hoje vejo assim, um pouco mais de dificuldade em parte. Tem algumas que sobressaem, mas a grande maioria que vejo os exemplos, até mesmo da rede Alfa, tem um pouco mais de dificuldade por ser mulher. Por exemplo, a gente lida com uma base operacional com pouca cultura. E por a base realmente ser homem, talvez exista a falta de respeito, essa mistura de pensamento, discriminação (GER 2).

58. (...) Eu só acho assim, às vezes os colaboradores homens respeitam mais a gente do que podem respeitar vocês, mulheres. Isso que eu penso, mas eu não sei você enquanto mulher se você pensa assim. Depende muito da postura. Mas mesmo tendo essa postura, de repente você vai se sentir um pouquinho insegura. Não vou dizer ao longo do tempo da carreira, mas assim, logo que você é promovida e assume a liderança como gerente. O que eu penso é que ela se sente assim mais frágil. Eu penso assim, “pô, o cara não vai partir pra cima de mim que sou homem, mas pra cima de você ele pode querer falar gracinha”, entendeu? (GER 3)

Ser gerente mulher, segundo a única mulher do grupo, é ser testada e colocada à prova o tempo inteiro, principalmente, nos primeiros contatos com as pessoas da equipe e clientes, até conquistá-los e provar sua capacidade, também é ser forte, guerreira.

59. (...) Aqui mesmo, na comunidade, eles não são acostumados com gerente mulher. Então agora que eles estão se adaptando, vêm até mim. Os homens principalmente, olham meio de lado. (...) Na visão dos funcionários: ou é guerreira ou não é gerente. Ou é firme ou não é gerente. Algumas situações quando tem que se impor, eles criam a situação para ver o quê que você vai fazer agora. Quando vim para cá passei muito isso. De eles me botarem na parede. E graças a Deus vinha aquela força e eu sabia sair da situação. (...) Tem os dias nossos, dia de cólica, dia de dor na perna, dia de TPM, tem todos esses dias ainda que a gente agüenta. Aí eu falo: “A gente é mais forte que eles. Estou aqui cheia de cólica, estou aqui em pé, trabalhando, rindo, brincando.” (GER MULHER)

Sobre existir, ou não, diferença salarial entre gerentes do sexo masculino e feminino, todos, inclusive a única gerente, afirmaram que isso não acontece na rede Alfa. Existem diferenças salariais, mas apenas relacionadas ao desempenho, representado por níveis, tais como, *trainee*, júnior, máster, pleno, sênior, etc. Entretanto, para uma análise mais completa desta questão salarial, seria necessária uma pesquisa mais aprofundada de modo a observar se as mulheres são promovidas com a mesma frequência que os gerentes homens.

60. (...) São níveis gerenciais. Tem gerente *trainee*, júnior, pleno, master, que é onde as faixas de salário vão melhorar, até mesmo por questão de mérito. Vão vendo isso e vão classificando os gerentes. Existe sim. Gerente que está começando, inicial, gerente médio, o júnior, existe pleno (...). Isso envolve muito tempo de casa e méritos. Até mesmo o alcance de resultados. Não se é mulher ou homem (GER 2).

Quando indagados sobre quais os possíveis motivos de ser mais comum, em supermercados, que o cargo gerencial seja exercido por profissionais do sexo masculino, os gerentes responderam acreditar ser um fator cultural, relacionado com a carga horária extensa, que exige muito esforço, disposição e dedicação quase exclusiva, impossibilitando assim, que a mulher cumpra outros papéis, ainda reservados a ela, na sociedade, tais como, dona-de-casa e mãe. Entretanto, todos enxergam que essa cultura supermercadista está em processo de mudança.

61. (...) Acho que é mais a questão de desenvolvimento, assim, questão de que o homem sempre tem mais, assim (...) Não é que é mais competente do que a mulher, é porque o homem às vezes tem mais facilidade de ficar mais tempo no trabalho do que a mulher. Porque geralmente a mulher acumula muitas funções. Igual você, é mulher, aí você é mulher, dona-de-casa, é mãe. Já o homem fica assim mais para o trabalho (GER 1).
62. (...) Não sei se é porque é uma área muito agressiva... tem cliente muito agressivo. Então não sei o porquê. Eu acho que é porque o mercado sempre foi assim e continua sendo (GER 3).

A análise sobre gênero corrobora com questões apresentadas por Davel e Melo (2005a) acerca do tema, convergindo com a percepção de que as sociedades capitalistas se construíram a partir de uma divisão sexual do trabalho que perdura e se reproduz nas organizações até os dias atuais, influenciando, assim, a possibilidade de ação das mulheres que exercem a função gerencial. Outra questão apresentada por Davel e Melo (2005a) que encontra consonância com esta pesquisa é a percepção de que a estrutura organizacional é influenciada pelos valores dos que possuem poder para influenciá-la, logo, havendo predominância masculina nos cargos de maior poder, haverá uma tendência de que estes reforcem seu *status quo*, sendo resistência a mudança. Logo, o ambiente organizacional atual ainda exclui mulheres dos postos de comando e visibilidade, retroalimentando valores masculinos.

4.5 JOGOS DE PODER NAS PRÁTICAS GERENCIAIS

Estrategicamente, o tema jogos de poder foi abordado no último momento da entrevista. Afinal, é necessário estabelecer um elo de confiança, para que as pessoas expressem o que pensam, acerca de um tema tão delicado como esse.

Mesmo assim, nem sempre é possível conquistar a confiança dos sujeitos para que expressem livremente suas opiniões. Entretanto, os dados coletados são suficientes para a demanda desta pesquisa. Porém, em função das particularidades que serão apresentadas a seguir, percebe-se esse tema como muito rico para pesquisas futuras, que poderão explorá-lo mais profundamente, ampliando os dados aqui considerados.

De acordo com os dados coletados nas entrevistas, salvo situações pontuais e aparentemente isoladas, há um sentimento de solidariedade e respeito entre os gerentes não graduados, tudo indica que este fator está relacionado com a origem desses profissionais, todos são provenientes da “base”. Todos cresceram na rede Alfa, conquistando, degrau por degrau, cada posição e promoção, gerando um sentimento mútuo de admiração, torcida e respeito. Não é percebido um movimento de desconfiança, rivalidade, receio ou proteção de um em relação ao outro. Ao contrário, percebe-se um movimento de troca de experiências e aprendizado, de compartilhamento de dificuldades e de solidariedade nos momentos críticos.

63. (...) Muito boa a minha relação, com todos eles. Os gerentes todos. Melhor ainda com aqueles que já trabalhei. Igual o da loja A, quando na loja A eu era de mercearia, ele era de açougue, o da loja B, ele era de açougue e eu era de mercearia, da loja C, eu era embalador ele era da feira. Então assim, fomos criados juntos mesmo, família loja, porque trabalhamos tudo na mesma loja, depois saímos de loja pra loja, fomos nos encontrando, e hoje somos gerentes de loja (GER 3).

Esse sentimento de companheirismo, entre os GNGs, também pode estar relacionado ao fato de que nesse grupo, existem pessoas que já trabalharam juntas, em outras situações, ou seja, base e base, líder e liderado, líder e líder, entre outras.

64. (...) Existem pessoas que já trabalhei, treinei na loja para iniciar a carreira de gerente (...) por exemplo (...) o gerente 7 era meu encarregado de mercearia, saiu daqui para ser promovido, o gerente 8 foi meu embalador em outra loja, é um relacionamento legal. Fala, tem contato, então isso aí é tranquilo, eu acho que no grupo, isso é tranquilo (GER 2).

Os dados convergem para as conclusões de Uytterhoen (1986) sobre a posição gerencial habitar lugar de anseios, desejos e realizações, bem como perpassar posição de conflito de interesses, entretanto, revelam que os gerentes pesquisados apresentam maior satisfação do que angústia pela posição ocupada.

Os gerentes relataram que participam das decisões estratégicas da empresa por meio das reuniões mensais de resultados, que serão detalhadas mais adiante, e também por meio do planejamento estratégico. Entretanto, nesse último, foi relatado que, devido à inviabilidade de interromper a atividade de todos os gerentes de loja, apenas alguns participam como representantes do grupo.

65. (...) A participação é imensa, porque todas as mudanças que têm, somos os primeiros a ficar sabendo. Nós gerentes temos que ter a iniciativa de fazer, tem que partir da gente. A empresa quer mudar algo, a gente tem que começar, dar o primeiro passo. Tem que partir da gente acompanhar, cobrar e ser feito. Então a participação nossa tem que ser cem por cento. (...) Planejamento estratégico, chegou a ter no ano passado essa reunião, acho que duas ou três vezes. Convidam alguns gerentes pra participar, não dá pra ir todo mundo e depois vêm algumas informações que passam pra gente e já começa a iniciativa pra fazer (GER 5).

Um ponto de satisfação dos entrevistados é a autonomia recebida para o exercício da função. Essa autonomia pode estar relacionada com alguns fatores analisados: esses profissionais conquistaram a confiança da Presidência, após anos de serviços prestados a rede Alfa, com responsabilidade. Aliás, esse comportamento foi muito enfatizado por todos os GNGs, quando se referiam as suas características.

A combinação de responsabilidade e autonomia está presente na fala dos entrevistados quando se referem ao local de trabalho como “minha loja”.

66. (...) A rede Alfa é uma empresa muito familiar, empresa que te dá uma liberdade para estar agindo, estar trabalhando. Isso é muito importante. Acho muito importante para mim, para a minha formação e para o meu crescimento profissional essa questão da empresa como um todo (GER 1).
67. (...) O que está acontecendo lá que as vendas estão caindo? Vamos fazer uma estrategiazinha, vamos fazer um cronogramazinho o que tem que ser feito no dia a dia. Isso nós que fazemos (GER 3).

Alguns pontos relatados por Davel e Melo (2005a) como responsáveis pelo mal-estar dos gerentes não se revelaram presentes nesta pesquisa, tais como: falta de perspectivas de futuro, imprecisão na definição das tarefas e responsabilidades, pouca consideração ou reconhecimento demonstrado pelos dirigentes da organização, deterioração do clima social na empresa e redução/achatamento das estruturas hierárquicas; é possível que a oportunidade de crescimento interno, aliada a autonomia conquistada e a ausência dos pontos descritos por Davel e Melo (2005a) justifiquem a satisfação apresentada pelos profissionais pesquisados.

Outro fator que pode estar contribuindo para a autonomia concedida aos GNGs, são os mecanismos de controle, como o monitoramento diário dos resultados da loja, acessado pelo gerente operacional, diretor operacional e presidência, por meio do sistema de dados integrados. Além das inspeções e auditorias não programadas a loja, por parte do gerente operacional, do diretor operacional, da presidência, dos especialistas, dos técnicos, da vigilância sanitária, entre outros.

68. (...) Também tem os especialistas. Então, tem especialista de peregíveis, de açougue. Cada área vai ter uma pessoa que são os olhos. Ele vai vir fazer uma auditoria, tipo um *checklist*, onde vai pontuar o que está sendo feito de bom e o que não está bom, então, através desses relatórios e da análise do supervisor, ele vai avaliar o meu trabalho (GER 1).
69. (...) Nosso controle, nós temos o gerente operacional que vem na loja duas, três, quatro vezes, tem vez que nem vem também (...). No mais está aqui o meu resultado (apontou para o computador). Onde ele

estiver, abre a minha máquina, sabe certinho como está a minha loja. Ele não precisa vir na minha loja pra ver o meu resultado. Ele quer ver minha ruptura? Ele quer ver minha venda? Ele quer ver a minha margem? Quer ver minha quebra? Lá onde ele está, abre tudo aqui. (...) E final de mês, e mensalmente também tem a reunião gerencial no nosso escritório central. Então tem que ir pra lá e cada um tem que falar o seu resultado. O diretor presidente, quando nós vamos falar o nosso resultado, ele já está com o resultado dele na mão, porque a máquina dele puxa de todas as lojas, então não tem muito segredo não. Agora, se você deixar capengar mesmo, principalmente um tópico mais forte, (...) quebra. Aí sim, puxou sua margem, puxou sua quebra, a empresa determina 3%, você está com 5%. Aí vem gerente, vem coordenador, vem tudo pra dentro. Mas quando está legalzinho, quando está mais ou menos dentro da média, nem ligar ligam (GER 3).

Há ainda outra forma de controle, praticada na rede Alfa, que merece destaque, em função da eficácia e das melhorias geradas para o negócio. Mensalmente, os gerentes de loja participam de uma reunião na matriz, junto com outras gerências, a diretoria e a presidência, cujo objetivo é cada um apresentar e discutir os resultados da sua loja, justificando os motivos que geraram bons e maus resultados. Obrigatoriamente, as lojas com o melhor, e o pior resultado, devem apresentar. Além dessas, outros gerentes de loja são sorteados para apresentar seus resultados. Segundo os sujeitos da pesquisa, esse momento é considerado de muita ansiedade e apreensão, mas também de muita integração, troca, aprendizado, experiência, participação nas decisões estratégicas da empresa, resolução de situações críticas compartilhadas por todos, estabelecimento de planos de ação para correção de falhas, evolução da empresa e também dos profissionais envolvidos. Também existe o Programa Ganhe Mais (PGM), de participação nos resultados da empresa, apresentados, trimestralmente, em reuniões na matriz, semelhante à reunião mensal de resultados, porém, além da alta direção e dos gerentes de loja, também são convocados os encarregados das lojas.

70. (...) Mensalmente temos uma reunião com todo o corpo da diretoria da empresa. Nessa reunião apresentamos nossos resultados, o que deu lucro, todo o processo. Existe também a trimestral que é o resultado do trimestre que a gente apresenta também. Nestas reuniões, cada loja, cada gerente apresenta o seu resultado. "Foi bem nisso, mal naquilo.

Foi legal, não foi. O quê tem que melhorar.” Na primeira reunião a gente fica tenso. É tudo novo. Mas hoje, a gente já consegue uma desenvoltura maior, consegue ver com mais facilidade. Mas no início realmente é uma coisa (...). Quando você é promovido à gerente, falam “Ah, tem reunião mensal, você tem que apresentar resultados” você fica meio tenso, meio preocupado. Mas depois você vendo o processo, linha por linha, você vê que realmente é a realidade do negócio. Tem que ter resultado, tem que dar resultado (GER 2).

O aumento dos meios de controle e da pressão por metas, relatados por Davel e Melo (2005a) como fonte de mal-estar gerencial parece não encontrar consonância com os dados desta pesquisa, uma vez que a transparência dos resultados apresentados por cada loja parece anular em parte este desconforto. A participação diária dos resultados alcançados ajudam a prever o resultado final.

Sobre a experiência de gerir pessoas, os entrevistados disseram ser uma tarefa difícil, em função da complexidade e singularidade de cada indivíduo, porém gratificante, quando olham para trás e pensam em quantas pessoas já ajudaram.

71. (...) Muito boa e gratificante. Não é uma coisa muito fácil, conhecer um pouco do comportamento humano, cada um raciocina de uma forma, então às vezes você fala a mesma coisa para três pessoas, cada uma entende de uma forma diferente (GER 1).
72. (...) Você ajuda as pessoas na realidade a tomar decisões, até mesmo para a vida particular da pessoa. É gratificante, mas você tem que estar sempre adquirindo novos conhecimentos, estar bem informado e tem que ter uma ética legal (GER 2).

Os entrevistados percebem o clima de trabalho, entre eles e a equipe de colaboradores da loja, como o melhor possível. Inclusive, alguns gerentes relataram receber retornos positivos, por meio da área de recursos humanos, quando os colaboradores são desligados, ou quando procuram a área de recursos humanos para resolver assuntos pessoais.

73. (...) Essa loja era uma das piores com relação ao *turnovers* da empresa, até meu gerente de operações, quando eu estava de férias, falou pra mim “o que você conseguiu fazer aqui que hoje o seu *turnover* bate todo mês e antes não batia nenhum?” E todos os colaboradores da dispensa hoje, ele tem uma entrevista lá na central sobre nós. Você tem o formuláriozinho pra ele preencher. Aí ele falou, “e não tem nenhuma reclamação de você como gerente de loja”. Nem com quem precisei dar

justa causa, não tive uma entrevista, lá na central, de desligamento, que viesse aqui pra mim como ruim. Nenhuma. Graças a Deus o meu relacionamento com a minha equipe é muito bom (GER 3).

Para harmonizar interesses divergentes entre colaboradores e empresa, os entrevistados utilizam o diálogo, de modo a explicar a razão de ser das normas e das regras. Eles relatam que precisam ser balizadores entre os interesses de um e de outro, não podendo pender nem para um lado, nem para o outro. Precisam estabelecer um equilíbrio, pois se penderem para apenas um dos lados, serão imediatamente cobrados pelo outro.

74. (...) Tem horas que você pende para o funcionário, tem horas que você pende para a empresa. Então, você tem que ser uma balança, não pode ser só empresa, nem só funcionário, mas tem uma hora que você vai ter que estar balanceando. Nessa hora você tem que trabalhar bem essa parte, porque se você pender demais para qualquer lado, aquele lado vai vir para cima de você, o outro lado. Então você tem que sempre estar no meio ali, sempre estar pendendo um pouco para o funcionário, um pouco para a empresa e trabalhando isso no dia-a-dia (GER 1).

75. (...) Meu papel é o de um mediador (GER 2).

Os dados convergem para colocações de Uytterhoeven (1986) de que cabe aos gerentes atender demandas conflitantes de superiores, subordinados e pares; além de seus próprios interesses. Convergindo ainda para colocação de que questões de poder, confiança e lealdade fazem parte do cotidiano desta profissão. Porém, os dados revelam que conflitos com *stakeholders*²⁴ externos, tais como, clientes alterados e fiscalizações, geram desconforto ainda maior do que com os internos.

Quando indagados sobre quais situações os deixam impotentes e desconfortáveis, a exposição feita por clientes alterados, na frente da loja, foi a mais mencionada. Entretanto, as fiscalizações, o não cumprimento das metas e assaltos, também ocasionam desconforto.

76. (...) Fico desconfortável quando a gente corre atrás para alcançar uma meta, você vê que a equipe está correndo atrás, está se esforçando, aí

²⁴ *Stakeholders*: será definido aqui como partes interessadas no negócio.

chega no final do período e não consegue (...). Outra situação é quando tem cliente muito alterado. Quando o cliente está muito alterado com qualquer coisa que acontece na loja, que às vezes é um negocinho pequeno mas se transforma num redevu danado (GER 1).

77. (...) Na situação de gerente, atender os órgãos fiscalizadores é uma tensão muito grande. Vigilância Sanitária. Eu já tive uma experiência de chegar numa loja e encontrar a fiscalização e de repente, aos olhos da fiscalização, não estava legal, não estava bacana, então, isso foi assim... É uma coisa que desgasta. Eu já tive uma situação desse tipo junto à fiscalização, veio imprensa, eu tive que me explicar, então não foi bacana (GER 2).

De modo geral, os entrevistados relataram que na fase de transição para o cargo gerencial, encontraram mais apoio do que resistência, por parte dos subordinados, pares e superiores. Somente dois profissionais relataram resistência inicial por parte da equipe, porém acreditam que isso estava mais relacionado a fatores outros que não a competição e a rivalidade. Um dos gerentes acredita que a equipe tinha carisma e fidelidade pelo gerente anterior, já a profissional do sexo feminino acredita ter sido desafiada a provar sua força, em função de ser mulher.

78. (...) No meu caso, como já estava nessa loja como encarregado, não posso te dizer que tive dificuldades nessa questão de acolhida, porque estaria mentindo, graças a Deus o pessoal me recebeu bem, até parabenizou bastante pela promoção, porque já estou aqui há quatro anos (GER 1).
79. (...) Não encontrei resistência. A equipe de encarregados, eu cheguei, eles me receberam maravilhosamente, a equipe de base também muito bem. Só os que resistiram, na verdade, foram aqueles que já não queriam ficar na empresa e resistiram pra ver se eu cortava (GER 3).

Sobre o processo de vulnerabilidade ao qual o novo gerente em processo de transição está exposto, os dados revelam divergência com a perspectiva apresentada por Uytendaele (1986) de que o recém-chegado e inexperiente enfrentará forças de resistência que poderão fazer oposição e até sabotagem a sua gestão.

Em suma, os conflitos relacionados aos jogos de poder parecem acontecer de forma mais branda na empresa pesquisada, entretanto, esses dados precisariam de uma investigação mais aprofundada para serem confirmados ou questionados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Antes de iniciar as considerações finais, se faz importante esclarecer que não se tem a pretensão de esgotar aqui todas as possibilidades de leitura e análise acerca do tema abordado, apenas destacar aquelas que, aos olhos do pesquisador, irromperam com mais força e vivacidade.

A análise da história de vida dos sujeitos apontou diversos indícios acerca de como ocorre o processo de formação dos profissionais que, apesar de não terem frequentado as academias, exercem cargos gerenciais. Vale ressaltar que a regulamentação da profissão gerencial, por meio do ensino formal instituído, originou o administrador de empresas, porém, isto não inviabilizou a presença de profissionais não graduados exercendo o cargo gerencial, prática relativamente comum no segmento varejista.

Dentre os pontos relevantes observados na análise dos dados, destaca-se o fato de que os profissionais entrevistados extraíram praticamente todo conhecimento, necessário ao exercício da sua atividade profissional, da observação, das experiências práticas, dos ensinamentos trocados entre colegas de trabalho e de alguns treinamentos, cursos e palestras, oferecidos pela empresa, em suma da educação não-formal e informal. A empresa, nesse caso, ocupou o lugar da escola. Dessa forma, os profissionais iniciaram em cargos denominados de base (operacionais) e gradativamente, foram adquirindo novos conhecimentos.

Na rede Alfa, existe uma prática que, aparentemente, e talvez, instintivamente, propiciou ainda mais aprendizado. Há uma circulação e promoção contínua de profissionais entre setores, líderes e lojas diferentes (*job rotation*). Essa dinâmica desencadeia uma constante oportunidade de estímulos e aprendizado.

Além dos profissionais estarem sempre preparados para crescer e assumir novos desafios. Eles também desenvolvem uma cultura de “oficineiros”, na qual, não se sentem ameaçados em ensinar tudo o que aprendem, pelo contrário, sentem-se orgulhosos por ensinar a alguém que, no futuro, poderá se destacar na rede Alfa. Todos parecem perceber que são tutores do processo de conhecimento, no qual a mola mestra é compreender que para subir, é preciso preparar os que chegam, em um contínuo processo sucessório.

Paralelo a isso, a empresa, percebendo-se enquanto escola de formação, e conhecendo a fragilidade do seu colaborador, em função de estar restrito ao ensino não-formal e informal, criou mecanismos para garantir a eficácia do sistema de gestão, tais como: equipe de retaguarda robusta²⁵, sistema integrado de dados, reuniões mensais e trimestrais de resultados, programa de participação nos lucros (PGM – Programa Ganhe Mais), inspeções e auditorias programadas e não-programadas nas lojas, manual de procedimentos e normas, planejamento anual de treinamentos e programa de desenvolvimento das lideranças; além do pré-projeto em dispor, juntamente com uma instituição de ensino superior, de formação específica para o segmento de varejista.

É consenso entre os GNGs que a rede Alfa é uma escola, na qual aprenderam a ser gerentes. De fato, tudo indica que a empresa desenvolveu um cenário de oportunidades e condições propícias ao aprendizado. Entretanto, nota-se certa dificuldade dos sujeitos em enaltecer méritos próprios, que se revelaram fundamentais para a conquista do cargo gerencial. Percebeu-se que alguns até reconheciam possuir tais méritos, porém não tinham consciência da dimensão e

²⁵ Composta pela diretoria operacional (diretor, gerente e especialistas) e demais áreas de apoio, como, por exemplo: recursos humanos, compras, comercial, contabilidade, logística, entre outras.

amplitude dessas características, bem como o quanto elas os diferenciam dos demais profissionais, com relação à busca e conquista de sonhos e desejos.

Os GNGs apresentaram atitudes e comportamentos que denotam ter contribuído, significativamente, para formação e conquista do cargo gerencial. Determinação, força de vontade, curiosidade, responsabilidade, confiança e dedicação. Com tais características, os sujeitos desta pesquisa se tornaram profissionais diferenciadas no mercado de trabalho. Fica aqui uma interrogação: será que esses profissionais chegariam ao cargo gerencial em outra empresa?

Na verdade essa interrogação é apenas uma provocação, pois percebeu-se que a falta do curso superior provoca certa fragilidade nos sujeitos da pesquisa, no sentido de não acreditarem que possuem grande parte do mérito pela conquista do cargo gerencial na rede Alfa e que, possivelmente, buscariam o mesmo caminho em outras empresas que fossem contratados.

Os GNGs trabalham em média treze horas por dia, seis dias por semana e possuem ganhos que variam de dois mil e quatrocentos reais mensais a quatro mil e setecentos reais mensais. Foi demonstrada grande satisfação com os salários recebidos e baixa satisfação com a elevada jornada de trabalho, entretanto, parecem não acreditar que, com a escolaridade atual, conseguiriam salários iguais, ou superiores, em outras colocações do mercado.

Há uma característica comum na história desses GNGs que denota ser relevante para o processo de aprendizado e também para a conquista do cargo gerencial. Todos desenvolveram responsabilidades para com o trabalho formal, ou informal, ainda muito cedo, alguns quando crianças, por necessidade familiar ou pelo desejo de conquistar uma vida melhor. Aliás, o sonho de uma vida melhor movimentou e continua movimentando esses profissionais. Todos viram na

oportunidade de conquistar o cargo gerencial, a chance de uma vida mais digna e confortável. Sonham em fazer faculdade e continuar a crescer, buscam conquistas que para muitos parecem simples, carro, casa, filhos, boa educação para os filhos. Gostam de gente e sabem que esse papel é indispensável para ser gerente de supermercado, porém sofrem com maus tratos de clientes e com o desligamento de pessoal. Sentem-se realizados profissionalmente, mas querem mais. Sabem que podem chegar mais longe, desde que tenham oportunidades.

Possuem uma visão paternalista do gerenciamento e preferem dizer que não existe diferença entre ser gerente homem ou mulher. Por fim, acabam revelando o que está no imaginário acerca de mulheres no controle de um supermercado: são mais frágeis, sensíveis e sofrem preconceito da base e dos clientes. A única gerente mulher do grupo confirma o preconceito por parte da base e dos clientes, entretanto, contrapõe a teoria de que mulheres são mais frágeis, pois entende que executam o trabalho normalmente, até nos dias de maior desconforto (período menstrual).

Habilidades humanas de comunicação e relacionamento são papéis defendidos pelos GNGs como primordiais para o cargo de gerente de supermercado. Ter sido formado na prática, influencia a maneira como interagem com a equipe, facilita a cobrança de resultados e a orientação das possíveis dificuldades.

Para finalizar, percebeu-se que a formação dos GNGs, por meio da educação não-formal e informal, ocasiona elevado nível de assertividade, quando comparado com os resultados de contratar administradores, com formação acadêmica de nível superior, mas sem experiência em supermercados²⁶. Os resultados apontam para necessidade de reflexão/discussão acerca da educação formal, instituída e

²⁶ Estas informações foram fornecidas pela GRH da rede Alfa que vivenciou os dois modelos de aquisição de mão de obra – contratar administradores sem experiência e promover internamente profissionais não graduados.

regulamentada como escola de formação de administradores, uma vez que existem realidades paralelas, na qual profissionais aprendem de maneira não-formal e informal a serem gerentes, respondendo pelos resultados da sua unidade.

Quanto a limitações e sugestões para estudos futuros, seguem algumas considerações:

1. A pesquisa limitou-se a um grupo de sujeitos de uma mesma empresa, com características comuns: terem sido promovidos internamente e terem sido selecionados pela área de Recursos Humanos. Sugere-se estudos futuros com outros grupos na mesma empresa, em outras empresas e em outros setores;
2. Alguns temas foram explorados de forma periférica, tais como gênero e jogos de poder, sugere-se pesquisas futuras mais específicas e aprofundadas sobre esse tema nesse grupo;
3. Estudos comparativos entre gerentes não graduados e gerentes graduados podem enriquecer a discussão;

Espera-se que esse estudo contribua com reflexões e discussões acerca da formação profissional de gerentes, possibilitando aos novos pesquisadores e ao mundo científico, informações adicionais e propostas para estudos complementares. Acredita-se que essa pesquisa ampliou o conhecimento das especificidades da carreira não sustentada por uma formação acadêmica de nível superior, revelou dificuldades e facilidades enfrentadas por esses profissionais e identificou maneiras de aquisição de competências por meio da educação não-formal e informal.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação *lato sensu* e o papel das comunidades de prática. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 2, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Pesquisa sobre Redes de Negócios Abras/SuperHiper**. 2008. Disponível em: <<http://aspb.com.br/noticia.php?id>>. Acesso em: 09 out. 2009.

ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO VAREJO . **O administrador profissional no varejo**. 2008a. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 09 out. 2009.

_____. **Censo do varejo**. 2008b. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/>>. Acesso em: 09 out. 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1966.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIKLEN, S. K.; BOGDAN, R. C. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto, 1994.

BITENCOURT, C. C.; MOURA, M. C. C. A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 5, n. 1, 2006.

BOAS, L. H. B. V.; CRAMER, L.; PEREIRA NETO, A. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículo. **R. Adm.**, São Paulo, v. 38, n. 3, p. 219-229, 2003.

BOCK, A. M. B. As práticas alternativas em psicologia ou as alternativas para as práticas profissionais. In: NOVO, H. A.; SOUZA, L.; ANDRADE, A. N. (Org.). **Ética, cidadania e participação: debates no campo da psicologia**. Espírito Santo: Edufes, 2001. p. 11-21.

BORBA, G.; FAGGION, G.; SILVEIRA, T. Praticando o que ensinamos: inovação na oferta do curso de graduação em administração – gestão para inovação e liderança da UNISINOS. **O&S**, Salvador, v.12, n. 35, out./dez. 2005.

BREDA, S. M. et al. Comunidades de aprendizagem: experiência acadêmica no projeto integrado em gestão da informação. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 12, n.1, jan. / jun. 2007.

CARVALHO, J. M.; SIMÕES, R. H. S. Imaginário social e processo de institucionalização da produção acadêmico-científica sobre a questão do professor. **Caderno de Pesquisa em Educação**, Vitória, v. 8, n. 15, p. 9-43, dez. 2002.

CAVALCANTI, M.; PLANTULLO, V. L. Proposta de um modelo teórico de treinamento e desenvolvimento de pessoas para enfrentar a concorrência internacional. **Egesta – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 97-112, abr-jun/2006.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TORRE, O. L. S. (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

COLBARI, A.; DAVEL, E.; SANTOS, G. O mercado como princípio de autoridade nas organizações contemporâneas: padrões de gestão, formação profissional e identidade em duas empresas capixabas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, p. 9-37, 2001.

CUNHA, C. J. C.; MORAES, L. V. S.; SILVA, M. A. Aprendizagem gerencial: teoria e prática. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, 2004.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e transformações no trabalho dos gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005a. cap. 1, p. 29-65.

_____. Reflexividade e a dinâmica da ação gerencial. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005b. cap. 11, p. 323-333.

DESLANDES, S. F. O projeto de pesquisa como exercício científico e artesanato intelectual. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS; FUNDAÇÃO ESTADUAL DE ANÁLISE DE DADOS. **Pesquisa de Emprego e Desemprego – PED**. 2003. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/esp/comercio140503.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2009.

ECHEVESTE, S. et al. Perfil do executivo no mercado globalizado. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, 1999.

ÉSTHER, A. B.; MELO, M. C. O. L. Ambiguidades de dilemas do trabalho gerencial. **REAd**, Porto Alegre, v. 12, n. 2, 2006.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1990.

FLEURY, M. T. L. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FRIGOTTO, G. Trabalho, conhecimento, consciência e a educação do trabalhador: impasses teóricos e práticos. In: Gomes, C. M. et al. **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. São Paulo: Cortez, 2004.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. São Paulo: Cortez, 2006.

GAZZINELLI, M. F.; CÉZAR, A.; FORMIGLI, A. L. Experiência de gestão ambiental no currículo de 1.o grau. **Revista Educação e Realidade**, Porto Alegre, v. 24, n. 2, p. 141-154, 1999.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995a.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995b.

IBGE. **Pesquisa anual de comércio – PAC**. 2007. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 09 out. 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA. 2009. Disponível em: <<http://www.ibr.org.br/Secao.aspx?CodSecao=18>>. Acesso em: 09 out. 2009.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. 2010. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/pesquisa/thesaurus/pesquisatermos.asp>. Acesso em: 03 abr. 2010.

KATZ, R. L. **As habilitações de um administrador eficiente**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 1. (Coleção Harvard de Administração).

LAVRADOR, M. C. C. Loucura: construção de outros modos de existência. In: NOVO, H. A.; SOUZA, L.; ANDRADE, A. N. (Org.). **Ética, cidadania e participação**: debates no campo da psicologia. Espírito Santo: Edufes, 2001. p. 131-144.

LIMA, M. **A história da formação profissional**: os passos e descompassos históricos do Senai-ES com os paradigmas da produção no Espírito Santo - 1948/1999. Vitória: O Autor, 2007.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **RAC**, Edição Especial, p. 51-73, 2003.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, 2005.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio/ago. 2004.

MATURANA, Humberto. **A ontologia da realidade**. 2. ed. Minas Gerais: UFMG, 2001.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007a. Cap. 1, p. 9-29.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado: uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

_____. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 3. (Coleção Harvard de Administração).

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **RAE**, São Paulo, v. 43, n. 2, 2003.

OLIVEIRA, I. B. **Boaventura & a educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

PAULILO, M. A. S. A pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 2, n. 1, jul./dez. 1999.

PINEAU, G. As relações entre a teoria e a prática no âmbito da educação permanente. **Caderno de Pesquisa em Educação**, Vitória, v. 8, n. 15, p. 142-174, dez. 2002.

RAUFFLET, E. Os gerentes e suas atividades cotidianas. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

REIGOTA, M. Questões da nossa época. In: _____. **Meio ambiente e representação social**. São Paulo: Cortez, 1995. v. 41.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 1999. cap. 8, 9.

ROULEAU, L. Gerentes e repertórios de identidade em contexto de reestruturação organizacional. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SALINAS, J. L. Gerentes, competências e aprendizagem nas organizações. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (Org.). **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 2008.

SANTOS, R. S.; SPINDOLA, T. Trabalhando com a história de vida: percalços de uma perquisa(dora?). **Rev. Esc. Enferm. USP**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 119-26, 2003.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/ES. **Análise de negócios - supermercados & mercearias**. 1999. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em: 09 out. 2009.

SETTON, M. G. J. A particularidade do processo de socialização contemporâneo. **Tempo Social: revista de sociologia da USP**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 335-350, 2005.

SILVEIRA, R. A.; TONELLI, M. J. O trabalho dos executivos: a mudança que não ocorreu. In: ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27. Atibaia-SP, 2003. **Resumos...**, Atibaia-SP, 2003. v.1, p. 1-16.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TEIXEIRA, M. G. **Gerentes e novas estratégias de gestão**: um estudo de caso sobre a transformação no campo gerencial. 1995. 164 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1995.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TUAN, Yi-Fu. **Topofilia**: um estudo da percepção, atitudes e valores do Meio Ambiente. São Paulo: Difel, 1980.

UYTERHOEN, H. E. R. **Os gerentes sob pressão**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. v. 8. (Coleção Harvard de Administração).

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA		
BLOCO 1	FORMAÇÃO GERENCIAL	Fale um pouco sobre sua carreira e formação profissional. Mencione experiências na empresa atual e anteriores a ela. O que contribuiu para chegar ao cargo atual? Quais habilidades/competências são primordiais para sua função? Como e onde aprendeu tais competências? Defina em apenas uma palavra onde aprendeu a ser gerente.
BLOCO 2	PRÁTICAS GERENCIAIS	Quais são suas responsabilidades, papéis e rotinas? Existe alguma influência da sua formação em suas práticas? Qual(is)? Descreva um pouco da sua rotina diária, semanal, mensal e anual.
BLOCO 3	IDENTIDADE GERENCIAL	Algum dia imaginou que chegaria ao cargo de gerente? Por quê? Como definiria “ser gerente”? Qual o perfil gerencial para empresa Alfa? Quais as influências de “ser gerente” na sua vida? Quem é você e de que maneira isso influencia sua gerência? Quais são seus objetivos e perspectivas de futuro? Você se sente realizado profissionalmente? Por quê? O que mais gosta e menos gosta nessa profissão? O que a empresa representa para você? A quem você agradeceria por essa conquista? Como você acha que as pessoas ao seu redor te vêem em função do cargo que ocupa (subordinados, pares, família, sociedade, etc.)?
BLOCO 4	GÊNERO	Como é ser gerente homem/mulher? Como imagina que seja ser gerente do sexo oposto? Existe diferença salarial? Por quê? Por que é mais comum em supermercados que as funções gerenciais sejam exercidas por homens?
BLOCO 5	JOGOS DE PODER NAS PRÁTICAS GERENCIAIS	Qual a participação que os gerentes têm sobre as decisões estratégicas da empresa? Como é a experiência de gerir pessoas? Como é o seu relacionamento com os subordinados? E com os demais gerentes? Você já vivenciou alguma situação desconfortável na função de gerente. Como foi? Existe controle sobre seu trabalho? De que forma? Como são harmonizados os interesses da organização, dos gerentes e dos demais funcionários? Relate um pouco sobre o período de transição para a função gerencial: dificuldades, apoio, resistências, etc.?

APÊNDICE B – ORIGEM E CENÁRIO DO SEGMENTO VAREJISTA-SUPERMERCADISTA BRASILEIRO E CAPIXABA

ORIGEM DO SEGMENTO VAREJISTA/SUPERMERCADISTA

O conceito de supermercado - comercialização de mercadorias por meio do sistema de auto-serviço - surgiu no Brasil na década de 50. O ritmo frenético dos grandes centros urbanos é o principal motivador para o aparecimento deste espaço que congrega praticidade, conforto e diversidade. Vilão no passado brasileiro de inflação e especulação, hoje se apresenta enquanto principal instrumento de abastecimento do cidadão urbano, além de representar um termômetro dos índices de preços e do comportamento do consumidor. Atualmente, com o número de estabelecimentos no Brasil em torno de 50.000, faturamento anual na ordem de cinquenta bilhões de dólares e cinco mil empregos diretos, consolida-se enquanto parceiro dos governos no controle de preços e arrecadação tributária; das empresas industriais na distribuição de mercadorias e dos consumidores, na medida em que faz parte de seu cotidiano e de sua agenda semanal. (SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 1999).

Das primeiras lojas tradicionais de secos&molhados, mercearias, armazéns e empórios de esquina com atendimento pessoal - muitas vezes feito pelo próprio dono, produtos vendidos a granel, cadernetas de anotação para venda a prazo indeterminado (vulgo fiado), à recente divulgação da criação de etiquetas inteligentes – *smart tags*, que irão dispensar o processo de leitura individual dos produtos nos *check-outs*, a estrutura do varejo se transformou muito nos últimos 50 anos. (ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO VAREJO, 2008a).

Segundo a Associação dos Profissionais do Varejo (2008a), foi exatamente esse histórico que gerou um problema para o segmento nos dias atuais: a pouca

profissionalização na sua gestão. Inicialmente, representado por micro e pequenas empresas familiares, o setor vem sofrendo, a exemplo de outros setores econômicos, um forte movimento de concentração e internacionalização. Surgiram as grandes redes que passaram a dominar o cenário nas principais cidades do País. Termos como globalização, internacionalização, expansão, fusão e abertura de capital na bolsa passaram a fazer parte do dia-a-dia desse segmento.

A Associação dos Profissionais do Varejo (2008a) observa que o varejo tem papel importante na inclusão social, quer seja pela sua participação no Produto Interno Bruto (PIB), quer seja pela característica de aproveitamento de mão-de-obra em larga escala. A razão é quase óbvia: não existe automatização que substitua um bom atendimento pessoal. Não obstante à grande contribuição gerada diretamente pela mão-de-obra qualificada, existe pouco ou quase nenhum investimento em formação no varejo. Salvo raras exceções, as empresas praticamente não investem em capacitação e atualização. A situação tem como agravante o índice de *turn-over* que no varejo é seguramente o mais elevado dentre os segmentos da economia.

Por outro lado, as escolas de ensino superior pouco se dedicaram a esse segmento. Basicamente o motivo foi à profissionalização tardia do segmento – não havia demanda para o ensino, portanto não havia oferta (até então se imaginava que não era preciso diploma para ser um “merceeiro”). A própria origem das escolas, idealizadas a partir da teoria geral de administração, ou seja, conceitos baseados no momento da revolução industrial e não na relação de consumo propriamente dita, dificultaram a disseminação de cursos especializados no setor (ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO VAREJO, 2008a).

Portanto, eis aí a demanda para as escolas, certamente será preciso adequar ainda mais as grades dos cursos para a realidade de carga horária do mercado

varejista, de forma a atender aos anseios desses profissionais (lembrete: o varejo trabalha 6 dias por semana, e parte dele 24h/dia) (ASSOCIAÇÃO DOS PROFISSIONAIS DO VAREJO, 2008a).

CENÁRIO ECONÔMICO NACIONAL DO SEGMENTO VAREJISTA/SUPERMERCADISTA

A atividade comercial representa significativa fonte geradora de valor, emprego e renda na economia brasileira, contribuindo em grande medida para a composição do PIB. Com o objetivo de divulgar as informações sobre a estrutura produtiva desse segmento empresarial, o IBGE realiza a Pesquisa Anual de Comércio (PAC), que representa uma importante fonte de dados para a análise setorial e compreensão do funcionamento do mercado formal na ótica da oferta, sendo a última referência o ano de 2007 (IBGE, 2007).

O varejo representa o elo final da cadeia de distribuição. Compõe-se de um número elevado de estabelecimentos, a maioria de pequeno porte, cujas vendas são destinadas ao consumidor final (IBGE, 2007).

Em 2007, a PAC estimou 1.686 milhão estabelecimentos exercendo a atividade de revenda de mercadorias no Brasil. Estes estabelecimentos pertenciam a 1.596 milhão de empresas comerciais, que juntas geraram R\$ 1,3 trilhão de receita operacional líquida. Em 31.12.2007, as atividades comerciais ocupavam 8,4 milhões de pessoas. Ao longo do ano, pagaram R\$ 73,9 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações (IBGE, 2007).

O comércio varejista reuniu, em 2007, 1,4 milhão de empresas, representando 84,4% do total das empresas comerciais no Brasil, e gerou R\$ 518,0 bilhões de receita operacional líquida, sendo responsável por 41,1% da receita total

do comércio. As atividades do comércio varejista absorviam, em 31.12.2007, aproximadamente 6.358 mil pessoas, 75,7% do total de ocupados no comércio. O pagamento de salários, retiradas e outras remunerações foi de R\$ 47,8 bilhões, 64,7% do total. O varejo gerou a maior margem de comercialização do comércio, R\$ 134,9 bilhões, ou 53,7% do total (IBGE, 2007).

Dentre os segmentos do comércio, nos dois anos analisados, a atividade que se destacou, em relação a ocupações e salários, retiradas e outras remunerações foi a de hipermercados e supermercados. Desde os anos 1990, como consequência da abertura da economia e da ampliação da concorrência, a atividade de hipermercados e supermercados vem se reestruturando, apresentando uma crescente concentração, ampliando e diversificando a linha de produtos oferecidos e investindo expressivos recursos em modernização e automação comercial. O perfil de atendimento, também, modificou substancialmente nos últimos anos, com trabalho intenso em horários cada vez mais amplos, em contato permanente (direto e indireto) com o consumidor (IBGE, 2007).

Ainda que parte das alterações promovidas tenha como tendência absorver menos mão-de-obra, o crescimento positivo das vendas nos últimos anos, decorrente da elevação dos salários de base acima da inflação e da estabilidade de preços de produtos básicos, tem concorrido para sustentar a expansão do emprego na atividade. Os hipermercados e supermercados absorveram, em 2003, 9,0% (541.371) do total das pessoas ocupadas no comércio, sendo responsáveis por 10,7% (R\$ 4,0 bilhões) da massa salarial do comércio. Em 2007, passaram a ocupar uma proporção relativamente maior de trabalhadores, 9,5% do total do comércio (798.250), representando 9,6% (R\$ 7,1 bilhões) dos salários, retiradas e outras remunerações (IBGE, 2007).

Segundo IBGE (2007), as maiores proporções de gasto com pessoal em relação ao valor adicionado, em 2003, estavam nas atividades de comércio varejista de máquinas e aparelhos de uso doméstico e pessoal, discos, instrumentos etc. (87,8%), calçados, artigos de couro e viagem (83,3%) e tecidos e artigos de armarinho (81,8%). Em 2007, os maiores destaques foram encontrados no varejo de produtos alimentícios, bebidas e fumo (76,6%), produtos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria, cosméticos e veterinários (75,5%) e máquinas e aparelhos de uso doméstico e pessoal, discos, instrumentos etc. (72,4%), conforme apresenta a Tabela 1.

Tabela 1 - DADOS GERAIS DAS EMPRESAS COMERCIAIS, SEGUNDO AS UNIDADES DA FEDERAÇÃO

UNIDADE FEDERATIVA	Dados gerais das empresas comerciais									
	Pessoal Ocupado				Salário (1 000 R\$)				Salário Médio (em salários mínimos)	
	2003	2007	Part. (%)		2003	2007	Part. (%)			
			2003	2007			2003	2007		
BRASIL	5.988.631	8.397.948	100	100	37.040.490	73.930.112	100	100	2,1	1,8
ESPÍRITO SANTO	101.293	185.553	1,7	1,2	566.246	1.450.865	1,5	2,0	1,9	1,6

Fonte: IBGE (2007).

Nota: Dados adaptados pelo autor.

PESQUISAS RECENTES DO SEGMENTO VAREJISTA/SUPERMERCADISTA

Pesquisa de Emprego e Desemprego (PED), realizada pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos; Fundação Estadual de Análise de Dados (2003), revelou o seguinte perfil preponderante do trabalhador no comércio brasileiro: homens, com idade entre 25 e 39 anos, que têm, em sua maioria, 1º grau incompleto ou que já chegaram a dar início ao curso superior, sem concluí-lo; assalariados, na maior parte com carteira de trabalho assinada que cumprem, normalmente, jornadas de trabalho superiores às realizadas por empregados de

outros setores de atividades e que, apesar disso, têm rendimentos, em geral, inferiores aos recebidos nos outros setores.

O Censo dos Profissionais do Varejo (Associação dos Profissionais do Varejo, 2008b), realizado no primeiro semestre de 2007, buscou identificar o perfil dos profissionais que atuam no mercado varejista brasileiro. A amostra, extraída dos quadros associados da Associação dos Profissionais do Varejo, gerou 647 respondentes. Dentre os principais aspectos levantados pelo Censo 2007, destacaram-se: a idade média desses profissionais é de 34 anos; são em sua maioria homens (71%), casados (61%) e com nível superior (54%); a maioria tem formação em Administração de Empresas (60,2%), sendo Publicidade a segunda colocação (8,2%). Tem um salário bastante baixo em relação a outros segmentos (40% ganham até R\$2.000), não obstante ao cargo exercido (46% são gerentes e diretores). Possuem muita experiência profissional (53% tem mais de 10 anos de experiência), cerca de 1/3 (34%) dominam um segundo idioma, porém nesse momento da vida não estão estudando (62,5%).

CENÁRIO ECONÔMICO CAPIXABA DO SEGMENTO VAREJISTA/SUPERMERCADISTA

No Espírito Santo, o setor supermercadista é caracterizado por 600 empresas, 15.000 mil empregos diretos e faturamento anual na ordem de 850 milhões de dólares. Considerando o faturamento, as empresas do setor podem ser distribuídas em: 30% micro e pequenas, 35% médias e 35% grandes empresas. Por ser um mercado decorrente de baixa qualificação profissional e flutuações sazonais do mercado, a rotatividade de mão-de-obra direta é elevada, comprometendo, em alguns casos, o atendimento e a satisfação dos clientes (SEBRAE, 1999).

A estrutura organizacional típica desse setor é a de empresa familiar, seja nas empresas de pequeno porte ou até mesmo nas grandes redes de supermercados. No Brasil, cada habitante gasta uma média de R\$ 318,33 ao ano nos supermercados, enquanto que a média estadual é de R\$ 303,28 ao ano. Conforme pesquisa de mercado realizada no Estado sobre o perfil dos consumidores realizada pela *RotaService* em parceria com a *TKG-2 Propaganda & Marketing*, além da "dona de casa", foram listados os seguintes indicadores: os homens (43%) são frequentadores assíduos dos supermercados capixabas; 45% dos entrevistados possuem escolaridade que vai do 2º grau até o nível superior; 51% dos entrevistados responderam que efetuam compras mensais; 62% dos entrevistados compram à vista. A região da Grande Vitória constitui-se no principal mercado consumidor, concentrando cerca de 60% das vendas no Espírito Santo (SEBRAE, 1999).

A escolaridade predominante é a de primeiro grau para os recursos humanos alocados na operação; os profissionais da área administrativa e gerência possuem, na média, segundo grau completo; as formas de recrutamento são variadas e conforme o porte da empresa, algumas empresas possuem políticas de inclusão de profissionais da terceira idade enquanto diferencial de atendimento e *marketing*, de qualquer forma, é o tamanho da empresa que determina o recrutamento e seleção de pessoal; não existem indicadores sobre o item treinamento, mas pode-se destacar que depende diretamente do porte da empresa e situação financeira no curto prazo; a Escola de Varejo, executada pela Acaps e Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac), treinou 2.000 profissionais do Espírito Santo entre Julho/ 98 a Março/ 99, os treinamentos são desenvolvidos em 5 módulos, a saber: balconista, embalador, operador de caixa, supervisor de loja e encarregado de

seção, diversos temas de interesse do empresariado são abordados nos ciclos de palestras promovidos pela Acaps no Espírito Santo. No entanto, constata-se a necessidade de cursos de capacitação gerencial (área administrativa) e a viabilização do acesso de um maior número de profissionais nos cursos técnicos-operacionais; o setor é caracterizado pela contratação por meio de carteiras de trabalho assinadas; os benefícios e incentivos variam de acordo com o porte da empresa, sendo destacados os planos de saúde e dentário e os planos de incentivo na participação de resultados enquanto diferencial das empresas de maior porte (SEBRAE, 1999).