



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**

**Práticas de Aprendizagem e Competências Organizacionais: Estudo  
em Pequenos e Médios Supermercados de Fortaleza-CE**

**JOSEMEIRE ALVES GOMES**

**Fortaleza  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ**

**Práticas de Aprendizagem e Competências Organizacionais: Estudo em Pequenos e Médios Supermercados de Fortaleza-CE**

**JOSEMEIRE ALVES GOMES**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cleide Carneiro

**Fortaleza  
2007**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Gomes, Josemeire Alves  
g633p Práticas de aprendizagem e competências organizacionais:  
estudo em pequenos e médios supermercados de Fortaleza-Ce /  
Josemeire Alves Gomes. - Fortaleza, 2007.  
142p.

Orientadora: Profa. Dra. Cleide Carneiro.

Dissertação (Mestrado em Administração)-Universidade  
Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados.

1. Competência e desempenho (Administração pessoal) 2.  
Comportamento organizacional 3. Satisfação no trabalho I. Título

COD 658.31422

Josemeire Alves Gomes

Práticas de Aprendizagem e Competências Organizacionais: Estudo em Pequenos e Médios Supermercados de Fortaleza-CE

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de Mestre em Administração do Curso de Mestrado Acadêmico da Universidade Estadual do Ceará.

Defesa em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Conceito obtido: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Profa. Cleide Carneiro, Dra.  
Orientadora

---

Profa. Lydia Maria Pinto Brito, Dra.  
Membro

---

Prof. Paulo César Sousa Batista, Ph.D  
Membro

## DEDICATÓRIA

À Deus pela certeza que nunca estaremos sós.

Aos meus queridos pais, Gerardo e Petronília, sem os quais não seria possível a realização deste sonho.

Ao meu esposo Raphael, pelo incentivo, carinho e por compreender a minha ausência.

## AGRADECIMENTOS

Às minhas irmãs, Josenília e Joseline, pelo incentivo.

Aos meus queridos sobrinhos, Rodrigo e Rafael, pelo amor.

À Professora Cleide Carneiro, pela orientação e dedicação à realização deste trabalho.

Ao Professor Paulo César Sousa Batista, pelos sábios ensinamentos e apoio ao longo do  
mestrado.

À João Bosco Pinheiro Alves, por sua imprescindível ajuda e atenção dispensada na fase de  
adentrar ao campo.

À Meirijane Anastácio Barata, pela sua valiosa colaboração.

Às empresas que participaram da pesquisa, a todos os entrevistados e em especial aos gerentes de  
recursos humanos pela disponibilidade e confiança em compartilhar suas experiências.

A todos os professores do CMAAd/UECE, pela qualidade de ensino e por me acompanharem  
durante o mestrado e especialmente ao Professor Luiz Alcione Albandes Moreira (*in memoriam*)  
pelos ensinamentos transmitidos.

À Professora Lydia Maria Pinto Brito pela participação na Banca Examinadora.

Aos amigos da turma que me acolheu como aluna especial, pelo apoio recebido.

Aos amigos da minha turma de mestrado, pelos questionamentos e momentos de aprendizagem  
conjunta.

À CAPES, pelo apoio financeiro durante o curso.

Enfim, a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha participação e conclusão  
do curso de mestrado, muito obrigada.

“Quero um dia poder dizer às pessoas  
que nada foi em vão...  
que o amor existe  
que vale a pena se doar às amizades,  
se doar às pessoas,  
que a vida é bela sim,  
e que eu sempre dei o melhor de mim...  
e que valeu a pena!”

*Mário Quintana*

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo identificar, segundo a percepção dos funcionários, como se desenvolvem as práticas de aprendizagem que possibilitam o surgimento das competências organizacionais nos pequenos e médios supermercados de Fortaleza-CE. A abordagem conceitual visualiza a aprendizagem e o conhecimento decorrente como a base para o desenvolvimento das competências e a conseqüente melhoria da competitividade das organizações. A metodologia utilizada foi o estudo de casos múltiplos e amostra foi constituída por três empresas selecionadas intencionalmente. Os dados foram coletados com a aplicação de uma entrevista semi-estruturada com quinze gerentes das empresas pesquisadas e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados revelam que a aprendizagem e o conhecimento são desenvolvidos por meio de práticas formais e informais coerentes com a realidade, especificidade, estrutura, recursos disponíveis, público alvo e objetivos de cada empresa. A pesquisa assinalou a necessidade de um trabalho mais aprofundado no sentido de incorporar a visão de futuro no cotidiano dos funcionários e de maior formalização do registro das memórias das empresas. Verificou-se que numa das empresas pesquisadas as competências citadas constituem estratégias para o desenvolvimento das competências, demonstrando a ausência de um maior conhecimento em relação à diferenciação entre ações que conduzem às estratégias e ações que conduzem às competências, podendo no curto prazo vir a comprometer a viabilidade desta empresa no setor, enquanto que as outras empresas pesquisadas estão voltadas, embora ainda em fase inicial, para uma gestão baseada em suas competências, com ações compatíveis com a competitividade do setor supermercadista e que propiciam a aquisição e atualização contínuas do conhecimento e de competências.

**Palavras-chave:** Competências organizacionais – conhecimento – aprendizagem.

## **ABSTRACT**

*This work had as main objective to identify, according to the employees' perception, how the learning practices that make possible the appearance of the organizational competences in small and medium supermarkets of Fortaleza-CE are developed. The conceptual approach visualizes the learning and the current knowledge as the base for the development of the competences and the consequent improvement of the competitiveness of the organizations. The used methodology was the study of multiple cases and sample was constituted by three companies selected intentionally. The data were collected with the application of an interview semi-structured in fifteen managers of the researched companies and analyzed through the content analysis. The results revealed that the learning and the knowledge are developed through formal and informal practices coherent with the reality, specificity, structures, available resources, public and objectives of each company. The research marked the necessity of a work more deepened in the direction to incorporate the future vision in the daily of the employees and of larger formalization of the companies' memories registration. It was verified that in one of the researched companies the mentioned competences constitute strategies for the development of the competences, demonstrating the absence of a larger knowledge in relation to the differentiation among actions that lead to the strategies and actions that lead to the competences, being able to in the short period to come to commit the viability of this company in the sector, while the other researched companies are returned, although still in initial phase, for a management based on its competences, with compatible actions with the competitiveness of the supermarket sector and that propitiate the acquisition and continuous update of the knowledge and competences.*

**Key-words:** *organizational competences – knowledge – learning.*

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>TEORIAS EXPLICATIVAS DA VANTAGEM COMPETITIVA.....</b>	<b>21</b>
2.1 Teoria Baseada em Recursos.....	21
2.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas.....	23
<b>CAPITULO III</b>	
<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>29</b>
3.1 Competências organizacionais versus competências individuais.....	29
3.2 Conhecimento.....	34
3.3 Aprendizagem Organizacional.....	39
3.3.1 Cultura organizacional.....	43
3.3.2 Distribuição da informação.....	46
3.3.3 Interpretação da informação.....	47
3.3.4 Memória Organizacional.....	47
3.3.5 Liderança comprometida com a aprendizagem.....	48
3.4 Competências organizacionais, conhecimento e aprendizagem.....	49
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA.....</b>	<b>53</b>
4.1 Origens do setor supermercadista brasileiro.....	53
4.2 Características e contexto atual.....	55
4.3 O setor supermercadista cearense.....	58
4.4 Competências do setor supermercadista .....	60
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>ESTRATÉGIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>63</b>
5.1 Coleta de dados.....	67
5.2 Campo e critérios de escolha das unidades de pesquisa.....	68
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....</b>	<b>70</b>
6.1 Empresa 1 – E1.....	70
6.2 Empresa 2 – E2.....	72
6.3 Empresa 3 – E3.....	75
<b>CAPÍTULO VII</b>	
<b>PRÁTICAS E FATORES QUE POSSIBILITAM O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS PESQUISADAS.....</b>	<b>77</b>
7.1 Práticas de aprendizagem.....	77
7.2 Cultura organizacional.....	82
7.3 Distribuição da informação.....	89

7.4 Interpretação da informação.....	91
7.5 Memória organizacional.....	92
7.6 Liderança comprometida com a aprendizagem.....	94
7.7 Considerações preliminares referentes à aprendizagem organizacional.....	97

## **CAPÍTULO VIII**

### **AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS..... 101**

8.1 As competências da E1.....	101
8.1.1 Competências desejáveis.....	102
8.1.2 Elementos que facilitam o desenvolvimento das competências.....	103
8.1.3 Elementos que dificultam o desenvolvimento das competências.....	103
8.1.4 Avaliação das competências.....	104
8.1.5 Responsáveis pelo desenvolvimento das competências.....	104
8.1.6 Relação entre aprendizagem e desenvolvimento das competências.....	105
8.2 As competências da E2.....	106
8.2.1 Competências desejáveis.....	108
8.2.2 Elementos que facilitam o desenvolvimento das competências.....	108
8.2.3 Elementos que dificultam o desenvolvimento das competências.....	109
8.2.4 Avaliação das competências.....	110
8.2.5 Responsáveis pelo desenvolvimento das competências.....	110
8.2.6 Relação entre aprendizagem e desenvolvimento das competências.....	111
8.3 As competências da E3.....	112
8.3.1 Competências desejáveis.....	115
8.3.2 Elementos que facilitam o desenvolvimento das competências.....	116
8.3.3 Elementos que dificultam o desenvolvimento das competências.....	117
8.3.4 Avaliação das competências.....	117
8.3.5 Responsáveis pelo desenvolvimento das competências.....	118
8.3.6 Relação entre aprendizagem e desenvolvimento das competências.....	118
8.4 Considerações preliminares referentes às competências organizacionais.....	120
8.4.1 Análise dos resultados da E1.....	121
8.4.2 Análise dos resultados da E2.....	122
8.4.3 Análise dos resultados da E3.....	123
8.4.4 As competências das empresas pesquisadas e ações necessárias à competitividade.....	124

## **CAPÍTULO IX**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 126**

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 130**

### **APÊNDICE..... 140**

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Mapa da relação entre competências organizacionais, conhecimento e aprendizagem .....	50
<b>Figura 2</b> – Desenho da pesquisa.....	66
<b>Figura 3</b> – Competências da E1.....	106
<b>Figura 4</b> – Competências da E2.....	112
<b>Figura 5</b> – Competências da E3.....	119

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Aspectos relacionados ao conceito de competências.....	28
<b>Quadro 2</b> – Algumas empresas nacionais e multinacionais e suas competências.....	31
<b>Quadro 3</b> – Os cinco valores básicos que influenciam na cultura organizacional nas empresas pesquisadas.....	89
<b>Quadro 4</b> – Práticas e fatores que viabilizam a aprendizagem organizacional na E1, E2 e E3..	100
<b>Quadro 5</b> – Síntese das práticas de aprendizagem e competências organizacionais.....	120

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Classificação de lojas do setor supermercadista de acordo com a ABRAS.....	56
<b>Tabela 2</b> – Dados relativos ao setor no Ceará em 2004.....	59
<b>Tabela 3</b> – Formas de pagamento.....	60

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUÇÃO**

Um caminho adequado para a compreensão do crescente interesse sobre competências é o entendimento das transformações que atingiram as economias industrializadas a partir dos anos 80 do século passado. A crise do modelo econômico do pós-guerra, quando o mundo capitalista avançado teve o seu equilíbrio rompido e mergulhou numa longa e profunda recessão, provocou transformações que atingiram as economias industrializadas.

Inseridas neste contexto de mudanças permanentes, as organizações passaram a experimentar níveis sem precedentes de turbulência em seus ambientes. Desta forma, para permanecerem viáveis num ambiente caracterizado por mudança e incerteza, as organizações precisam ser capazes de mudar a si próprias. É necessário responder de maneira mais rápida a questões mais complexas, como novas arquiteturas organizacionais, novas formas de relações comerciais e novo perfil do funcionário.

Como consequência destas transformações, as competências das organizações, aquilo que fazem de melhor e que as diferencia das demais, tornaram-se importantes, pois seu desenvolvimento permite a sustentação das vantagens competitivas por meio de um padrão de excelência dos produtos ou serviços oferecidos. No entanto, no processo de desenvolvimento das competências de uma organização são imprescindíveis as pessoas que nela trabalham. É a participação mais efetiva do conjunto de pessoas, que baseadas em seus conhecimentos, habilidades e atitudes, adquiridos por meio da aprendizagem, possibilitam que as organizações possam desenvolver suas competências.

Desta forma, as competências organizacionais são baseadas em conjuntos de conhecimento coletivo desenvolvido por meio de processos de aprendizagem aperfeiçoados pelas práticas de trabalho e que devem ser dinâmicos para atender às demandas contínuas do mercado (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). As competências representam não somente a base dos conhecimentos e o conjunto de habilidades necessárias para a realização de ações produtivas (LEONARD-BARTON, 1992; PRAHALAD; HAMEL, 1990), como compreendem a soma dos

conhecimentos presentes nas habilidades individuais e nas unidades organizacionais (KING; FOWLER; ZEITHAML, 2002). De acordo com Leonard-Barton (1992), para as organizações, os resultados podem advir dos processos de criação e uso do conhecimento organizacional, adquiridos pela aprendizagem e estes são apontados como vantagens competitivas significativas. A eficácia da aprendizagem organizacional depende da aquisição e assimilação de diferentes tipos de conhecimentos (LEI; HITT; BETTIS, 1996).

A relevância da aprendizagem para a competitividade das organizações já foi enfatizada por diferentes autores (REED; DeFILLIPPI, 1990; FIOL, 1991; HAMEL, 1991; HUBER, 1991; HITT; HOSKISSON; IRELAND, 1994; BARKEMA; VERMEULEN, 1998). Assim sendo, a aprendizagem organizacional, resultado de processos através dos quais a organização cria ou adquire conhecimento sobre suas operações, surge como um instrumento de renovação estratégica, que possibilita o desenvolvimento de competências (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000) e desta forma cria condições para que a competitividade seja alcançada, baseando-se não somente nos objetivos da organização, mas também nos objetivos individuais dos funcionários (CROSSAN *et. al*, 1995).

Dentro desta perspectiva, a justificativa para este estudo é dada pela importância que a identificação das competências organizacionais tem para a criação do diferencial competitivo em relação aos concorrentes de forma a garantir a sobrevivência das empresas. O setor supermercadista foi escolhido como objeto de pesquisa por ser extremamente significativo para a economia brasileira, um dos grandes responsáveis pela geração de emprego e renda no Brasil (SESSO FILHO, 2003). Dados divulgados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) na revista Super Hiper (2005) revelam que no ano de 2004 o referido setor alcançou um faturamento de R\$ 97,7 bilhões, com um crescimento de 9,4% em relação ao faturamento de 2003, o que representa 5,5% do total do PIB brasileiro. Possui 71.951 lojas, com 166,503 mil check-outs, gera 788,3 mil empregos diretos e tem 18,1 milhões de metros quadrados de área de vendas.

Além disso, de acordo com Révillion (2000), após a implementação do Plano Real o setor vem gradativamente se desenvolvendo e transformando, influenciado pelas modificações inseridas como a abertura das lojas aos domingos, horário de atendimento ampliado e adoção de novas práticas mercadológicas. Outro fator que impulsionou maior dinamismo foi a entrada de grandes multinacionais que provocou uma revolução nos métodos, conceitos operacionais e

tecnologias que vinham sendo utilizados. Somado a todo este impacto percebido pelo setor, ocorreram mudanças no perfil do consumidor brasileiro e a elaboração do Código de Defesa do Consumidor que o tornou, de uma maneira geral, mais consciente de seus direitos e deveres, exigente, questionador e muito mais grave: nada fiél às empresas, marcas ou modelos.

Isto posto, formulou-se a questão que norteia este trabalho: **Como são desenvolvidas as práticas de aprendizagem que possibilitam o surgimento das competências organizacionais no setor de pequenos e médios supermercados de Fortaleza?**

O objetivo geral deste trabalho é compreender como se desenvolvem as práticas de aprendizagem que possibilitam o surgimento das competências organizacionais nos pequenos e médios supermercados de Fortaleza. Por práticas de aprendizagem são consideradas as oportunidades e facilidades proporcionadas pelas empresas para o desenvolvimento de seus trabalhadores e a capacidade destas em perceber as competências instaladas e em desenvolvimento, implementando-as e aperfeiçoando-as, provocando conseqüentemente, o surgimento das competências organizacionais.

No sentido de se alcançar o objetivo geral, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

- Realizar um levantamento bibliográfico das competências existentes no segmento de pequenos e médios supermercados;
- Identificar a percepção dos funcionários sobre as competências;
- Identificar as práticas de aprendizagem desenvolvidas no âmbito das empresas investigadas;
- Identificar a relação entre as práticas de aprendizagem e os fatores que viabilizam as competências.

Este trabalho busca levantar considerações acerca de como os processos de aprendizagem podem contribuir para as competências organizacionais. Desta forma, acredita-se que uma das possibilidades de se promover o desenvolvimento das competências organizacionais é por meio da aplicação das práticas de aprendizagem organizacional. O pressuposto teórico que sustenta a associação pretendida parte da constatação de que competência, aprendizagem e conhecimento são construtos elaborados de maneira distinta, porém complementares entre si. Tomando a competência como objeto, os fenômenos da aprendizagem e conhecimento surgem como o processo, os “como” necessários à competência. Portanto, os pressupostos deste estudo são:

- Existe uma relação de complementaridade entre o desenvolvimento de competências

organizacionais e a aprendizagem organizacional;

– existe uma relação intrínseca entre a aprendizagem organizacional, cultura organizacional, distribuição da informação, interpretação da informação, memória organizacional e liderança comprometida com o aprendizado;

– o conhecimento organizacional decorre de processos de aprendizagem organizacional, sob os quais a organização pode ter influência e acesso.

Para investigar este cenário a partir das condições em que se desenvolvem as possibilidades de criação efetiva de competências práticas ou estratégicas que asseguram a evolução e consolidação dos pequenos e médios supermercados e como se gera o conhecimento e sua implementação nas práticas cotidianas desses mercados, detém-se em três categorias básicas como arcabouço investigativo:

- **Conhecimento:** é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT; PRUSAK, 1999).
- **Aprendizagem Organizacional:** refere-se ao “como” a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem no contexto organizacional (TSANG, 1997). Serão analisados os fatores que viabilizam a aprendizagem nas empresas investigadas (cultura organizacional, distribuição da informação, interpretação da informação, memória organizacional e liderança comprometida com a aprendizagem), obtidas a partir da revisão de literatura. Estas variáveis serão aprofundadas oportunamente, possibilitando o surgimento de outras variáveis relacionadas à aprendizagem organizacional.
- **Competências organizacionais:** é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização, permitindo que esta ofereça um determinado benefício aos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1990). São os conhecimentos

tácito e coletivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para as organizações (FLEURY; OLIVEIRA JR., 2001), pois as diferenciam com base naquilo que sabem.

A compreensão de como a aprendizagem é sistematizada dentro dos pequenos e médios supermercados para o atingimento das competências organizacionais permitirá um planejamento mais eficaz das atividades, o aperfeiçoamento dos trabalhadores e a incorporação de novos conhecimentos para atender com qualidade a clientela. Em relação ao setor supermercadista, a aprendizagem e o conhecimento, por serem recursos de difícil imitação, agregam valor e criam diferencial competitivo a essas organizações. Em relação aos trabalhadores, permitirá um avanço no desenvolvimento profissional por meio de melhorias na qualificação, promovendo conseqüentemente a qualidade nos serviços oferecidos.

Os principais autores revistos em cada uma das categorias estudadas foram: na categoria conhecimento Davenport e Prusak (1999) e Nonaka e Takeuchi (1997); na categoria aprendizagem organizacional Tsang (1997), Schein (1984), Senge (1990), Garvin (1993) e Davenport (2001) e na categoria competências Prahalad e Hamel (1990), Ruas (2005), Zarifian (2001) e Harb (2001; 2005).

Em termos metodológicos, o estudo classifica-se como exploratório e descritivo, desenvolvido a partir da estratégia de casos múltiplos. Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com funcionários das empresas selecionadas intencionalmente a partir de um roteiro previamente elaborado e testado. A análise e interpretação dos dados tiveram abordagem qualitativa e a técnica utilizada foi a análise de conteúdo segundo Bardin (1977).

Esta pesquisa apresenta uma ampla revisão bibliográfica sobre competências, conhecimento e aprendizagem e contribuirá com informações relacionadas às pequenas e médias empresas do setor supermercadista. Para ampliar o debate teórico e promover a aproximação entre academia e iniciativa empresarial, muitos trabalhos sobre os temas competências, conhecimento e aprendizagem foram desenvolvidos por pesquisadores no âmbito acadêmico. No entanto, poucos trabalhos estabeleceram uma conexão direta entre competências, conhecimento, aprendizagem organizacional e pequenos e médios supermercados. Harb (2001, 2005) estabeleceu as competências necessárias para o atingimento da competitividade no setor supermercadista da cidade de Manaus e, posteriormente, ampliou seu estudo aos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil. Bittencourt (2001) avança nesta questão propondo, num

estudo de casos múltiplos desenvolvido em três empresas australianas, que a competência é atingida por meio da aplicação dos elementos (conceitos, princípios e práticas) da Aprendizagem Organizacional.

O estudo está estruturado em nove capítulos. No capítulo 1 delimita-se o tema, caracteriza-se a situação problema, justifica-se e apresentam-se os objetivos do estudo. No capítulo 2 constam as teorias que explicam a vantagem competitiva e embasam o trabalho. No capítulo 3, pela revisão da literatura são abordadas as categorias de análise do trabalho, competências, aprendizagem e conhecimento. Na seqüência, no capítulo 4 são elencadas as características do setor supermercadista, com as origens do setor no Brasil, seu contexto atual, desempenho do setor no Ceará e ações necessárias à competitividade. No capítulo 5 é apresentada a estratégia metodológica e são descritos o método, coleta de dados e o campo e critérios de escolha das unidades de pesquisa. O capítulo 6 traz as características das três empresas pesquisadas em relação às suas histórias, estruturas e principais processos desenvolvidos. No capítulo 7 são apresentados os resultados da pesquisa de campo referentes às práticas e fatores que viabilizam a aprendizagem organizacional e possibilitam o desenvolvimento das competências organizacionais. No capítulo 8 são abordadas as competências atuais das três empresas, competências desejáveis, os elementos que facilitam e dificultam a gestão das competências, os recursos utilizados para avaliação das competências, os responsáveis pelo desenvolvimento das competências e como a Aprendizagem Organizacional contribui com o desenvolvimento das competências. No capítulo 9 são feitas as considerações finais e em seguida são relacionadas as referências bibliográficas e o apêndice.

## CAPÍTULO II

### TEORIAS EXPLICATIVAS DA VANTAGEM COMPETITIVA

Este capítulo tem por objetivo apresentar as teorias norteadoras deste trabalho. Considerando a complexidade do ambiente em constantes mudanças no qual estão inseridas as organizações, portanto a necessidade de focar em suas competências, têm-se como referência a importância dos processos de aprendizagem organizacional e conhecimentos para o desenvolvimento destas. O ponto de partida tem origem nas teorias e na evolução do conceito de competência.

#### 2.1 Teoria Baseada em Recursos

O processo de reestruturação produtiva que as organizações estão passando resulta em processos de racionalização organizacional e técnica que incorporam ao ambiente empresarial novas tecnologias e novos modelos de gestão (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Para Brandão e Guimarães (2001), o desenvolvimento e utilização destes instrumentos de gestão de forma que possibilite o atingimento de vantagem competitiva é o desafio das organizações na atualidade.

A obtenção da vantagem competitiva, que significa alcançar um resultado financeiro superior à média do setor no qual a empresa está inserida (LEITE; PORSSE, 2005; PETERAF, 1993) é a proposta da gestão de competências, ancorada na Teoria Baseada em Recursos ((BARNEY, 1991, 2001; DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993) e na Teoria das Capacidades Dinâmicas (HEENE; SANCHEZ, 1997, *apud* LEITE; PORSSE, 2005), que constituem as teorias norteadoras deste estudo.

O conjunto de idéias que se convencionou chamar de Teoria Baseada em Recursos surgiu como alternativa à posição dominante da Teoria da Organização Industrial (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Para a Teoria da Organização Industrial, a *performance* econômica das firmas é o resultado direto do comportamento de compradores e vendedores em termos de fixação de preços e custos e esse comportamento depende da estrutura da indústria na

qual as firmas estão inseridas (FOSS, 1996; VASCONCELOS; CYRINO, 2000). Nesse sentido, a estrutura da indústria determina o comportamento dos compradores e vendedores, que determina a *performance* das empresas (LEITE; PORSSE, 2005). Para Porter (1989), a posição das empresas dentro da indústria é fator determinante do sucesso ou fracasso destas, o que significa que suas estratégias devem ter como base a estrutura de mercado na qual as mesmas operam, expressando a necessidade de adaptação externa.

Os paradigmas da Teoria da Organização Industrial tiveram significativa aceitação até o final da década de 80, quando pesquisas relacionadas à administração estratégica (HANSEN; WERNERFELT, 1989; JACOBSON, 1992; MAURI; MICHAELS, 1998; RUMELT, 1991) indicaram que as diferenças existentes entre os desempenhos das empresas dentro de uma mesma indústria eram maiores do que as diferenças de desempenho entre indústrias, sugerindo que os fatores internos exerciam uma influência maior do que os fatores externos (CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1999). Os resultados destas pesquisas apresentaram-se opostos à análise externa de Porter (1989) e redundaram em uma nova teoria, a Teoria Baseada em Recursos, que em sua essência focaliza as questões internas às organizações (LEITE; PORSSE, 2005).

Segundo Coriat e Dosi (2002), o foco sobre as competências e os recursos segue o período no qual as pesquisas sobre estratégia empresarial foram influenciadas pelos conceitos da Economia Industrial, que enfatizava principalmente a relação entre a empresa e seu ambiente competitivo. Na atual perspectiva das organizações e aprendizagem organizacional, a ênfase da análise sai do posicionamento competitivo do produto para as estratégias de aprimoramento das competências.

A origem da Teoria dos Recursos está relacionada aos trabalhos da economista Edith Penrose, que foi uma das primeiras pesquisadoras a conceber a firma como um “feixe de recursos” e influenciou de maneira decisiva a formação desta teoria (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

A idéia central da Teoria Baseada em Recursos é que a empresa deve ser vista não através de sua atuação no domínio produto-mercado, mas como um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis (COLLIS, 1991; HALL, 1992). Os referidos recursos e as competências desenvolvidas e controladas pelas firmas são determinantes para a vantagem competitiva e a geração do lucro econômico (BARNEY, 2001; DIERICKX; COOL, 1989; LEITE; PORSSE,

2005, PETERAF, 1993; VASCONCELOS; CYRINO, 2005) e são elementos raros e com potencial para criação de valor, além de sua imitação e substituição representarem dificuldades e custos para a organização (TAYLOR; BEECHLER; NAPIER, 1996), pois contam com o conhecimento tácito e são socialmente complexos (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Desta forma, a Teoria Baseada em Recursos fundamenta-se na idéia da empresa como um conjunto único de recursos (GRANT, 1996a), como possuidora de uma base de ativos heterogêneos (CONNER, 1991).

## **2.2 Teoria das Capacidades Dinâmicas**

A Teoria das Capacidades Dinâmicas surgiu numa perspectiva de integração das Teorias da Organização Industrial e da Teoria Baseada em Recursos, pois estas teorias não explicavam de forma adequada a dinâmica dos ambientes competitivos, nos quais a maioria das organizações compete, nem os desafios enfrentados pelos executivos ao criar e gerir as capacidades organizacionais (LEITE; PORSSE, 2005).

Dentro desta abordagem os recursos não são considerados estáveis e de fácil identificação, mas são “essencialmente dinâmicos e pautam-se por um processo de renovação contínua” (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 33). Para Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 33) esta teoria concentra sua abordagem “na capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda”, portanto faz-se necessário compreender as rotinas e processos das organizações, porque as ações e decisões tomadas pelos seus gestores no cotidiano têm influência direta nesta capacidade. Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que a Teoria das Capacidades Dinâmicas enfatiza dois aspectos que não foram o foco da atenção das teorias anteriores. O termo “dinâmicas” refere-se à capacidade da organização de renovar as suas competências atendendo às mudanças no ambiente no qual está inserida, à inovação e transformações tecnológicas rápidas. O termo “capacidades” refere-se ao papel fundamental das estratégias gerenciais em adaptar, integrar e reconfigurar as habilidades internas e externas da organização, os recursos e as competências de forma a acompanhar as mudanças impostas pelo ambiente.

Desta forma, os processos de desenvolvimento e renovação dos recursos organizacionais têm por base os conhecimentos adquiridos no interior das organizações (LEONARD-BARTON,

1992), que emergiram como seu recurso mais significativo (GRANT, 1996b). Para Leonard-Barton (1992), a vantagem competitiva de uma organização está pautada no conhecimento, que pode estar embutido nos conhecimentos e hábitos dos funcionários, nos sistemas técnicos, nos sistemas de gestão e nas normas e valores associados aos processos de criação e controle deste. Para Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 34), na visão da teoria das capacidades dinâmicas, “os recursos e as capacidades da firma são resultado de um processo de aprendizagem por experiência (*learning by doing*)”. Por isso, segundo Leite e Porsse (2005, p. 61),

ao considerar que a estrutura da indústria não é mais determinada exogenamente e a construção e alavancagem de competências das firmas conduzem a evolução da indústria, o conhecimento gerencial e a capacidade de aprendizagem das organizações são considerados o motor da mudança estratégica [...] e a sustentação da vantagem competitiva depende de uma capacidade superior de identificar, construir e alavancar novas competências. Desse modo, a aprendizagem se torna a variável estratégica crítica para o sucesso competitivo.

A partir destas considerações, a vantagem competitiva provém das competências que são desenvolvidas a partir do *know-how* adquirido ao longo do tempo na execução das atividades organizacionais e da capacidade das pessoas o transformarem em diferenciais para a organização. Assim sendo, Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 35) acrescentam que diante da instabilidade vivenciada pelas organizações no contexto atual, que leva invariavelmente à degradação de sua base de recursos no longo prazo e à necessidade de novas competências organizacionais, a teoria das capacidades dinâmicas “procura fornecer uma explicação de como as firmas podem agir para reconfigurar proativa ou reativamente, a sua base de recursos”.

Dentro desta abordagem, as competências são classificadas como dinâmicas, pois a sua alavancagem e a construção exigem a ocorrência de interação entre pessoas e grupos dentro e fora das empresas; sistêmicas, pois as firmas funcionam como sistemas abertos que visam alcançar objetivos definidos; cognitivas, pois na medida em que assumem características de uma disputa entre conhecimentos gerenciais para identificar as competências importantes para a organização do futuro; e holísticas, pois a referida teoria propõe uma medida de desempenho da firma além de indicadores de retorno financeiro e rentabilidade, apresentando uma visão da empresa como um sistema multidimensional, tangível e intangível, humano, social e econômico (LEITE; PORSSE, 2005).

A discussão sobre o tema “competência” não se restringe às organizações, ela está no cerne de toda ação humana individual ou coletiva (COMINI; BARINI FILHO; KONUMA,

2005). Comini, Barini Filho e Konuma (2005) afirmam que, ao freqüentarem as escolas, os indivíduos almejam o desenvolvimento de competências, de saber fazer, pois cada saber precisa ser estendido, ganhar sentido, para que cada um o utilize com o intuito de compreender, prever, decidir e agir na vida.

A definição do termo “competências” não é tarefa fácil, devido à multidimensionalidade inerente à “noção de competência” (BARBOSA; RODRIGUES, 2005) que permite uma enorme variedade de entendimentos, e nem mesmo entre os seus representantes de maior prestígio há consenso sobre sua definição (FERNANDES; FLEURY, 2005). Repleta de nuances e detalhes, trata-se de uma noção amplamente utilizada nos campos da educação, formação profissional, economia e gestão, o que confere ao termo uma grande plasticidade (BARBOSA; RODRIGUES, 2005).

No fim da idade média, a palavra competência era associada à linguagem jurídica e relacionada à faculdade, atribuída a alguém ou alguma instituição, de apreciar e julgar certas questões (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001). Segundo Brandão e Guimarães (2001), o conceito de competência designava o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar em relação a determinado assunto.

O referido tema é discutido há décadas por psicólogos e educadores, abrindo campo, a partir da década de 70, para discussões acadêmicas e empresariais (COMINI; BARINI FILHO; KONUMA, 2005). Desta forma, a linguagem empresarial se apropriou do termo utilizando-o de forma mais genérica para designar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997, *apud* SILVA; RACHID, 2003).

A preocupação das organizações em contar com pessoas preparadas para o desempenho eficiente de determinado trabalho, não é recente; no início do século passado Taylor já alertava para a necessidade de empresas possuírem em seus grupos de trabalho indivíduos preparados (ODERICH, 2005). Nesta época, as organizações procuravam aquelas pessoas com habilidades necessárias para a execução de trabalhos específicos, com forte ênfase na tarefa, na estrutura e no cargo.

Durante os anos 70 e 80 o conceito de competência relacionava-se ao conjunto de qualificações previstas do indivíduo que permitem que o trabalho seja desenvolvido com um nível superior de performance (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998). Vista sob o prisma das qualificações do indivíduo, o conceito de competência está relacionado à tarefa e o conjunto de

tarefas pertinentes a um cargo, representando apenas um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo (FLEURY; FLEURY, 2001a).

As profundas mudanças ocorridas no âmbito das relações de mercado, nas dinâmicas de concorrência, nas inovações gerenciais e nas relações de trabalho e emprego estimularam uma revisão das relações existentes entre a demanda das organizações (o trabalho realmente necessário para a realização das atividades) e o que os diferentes trabalhadores podem oferecer por meio de suas capacitações. Zarifian (2001) demonstra a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações que se justifica pelas seguintes mutações no mundo do trabalho:

- O evento, o que ocorre de forma imprevista, não programada, importante para o sucesso da atividade programada e que vem a perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade rotineira de assegurar sua auto-regulação; isto implica que a competência não pode estar contida nas pré-definições da tarefa; o indivíduo precisa continuamente reunir recursos para resolver as novas e inusitadas situações de trabalho.
- A comunicação, que tornou-se um componente essencial do trabalho; significa compreender o outro e a si mesmo, construir um entendimento recíproco e entrar em acordo sobre objetivos organizacionais, estabelecer ações desenvolvidas em conjunto.
- O serviço, que deve ser produzido com a finalidade de atender a um cliente externo ou interno da organização e deve estar presente em todas as atividades da organização; para tanto, a comunicação é fundamental.

Em face destas mutações, segundo Fleury e Fleury (2001b), o trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza devido a uma situação profissional mutável e complexa que torna o imprevisto cada vez mais cotidiano e rotineiro.

Assim sendo, nos anos 80 e 90 o conceito de competência foi contestado pelo fato da pessoa deter as qualificações necessárias para um trabalho não assegura que a mesma irá entregar o que lhe é demandado (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 1998). O atual conceito de competência vem passando pela revisão das diferentes visões acerca da noção de qualificação: das mais tradicionais, associadas aos requisitos da empresa para preencher diferentes cargos, até as mais complexas, considerando potenciais e saberes disponibilizados à empresa pelo trabalhador (REIS,

2002).

Dentro de uma visão renovada de pensar o papel e a performance do trabalho nas organizações, a competência não seria um estado de formação educacional ou profissional, nem um conjunto de conhecimentos adquiridos. Segundo Reis (2002), a competência não se reduz ao saber, nem somente ao saber-fazer, mas também a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, na qual se colocam recursos e restrições próprias à situação específica. Ainda segundo Reis (2002), alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade.

Segundo Boterf (1995, *apud* REIS, 2002), a competência seria a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral.

Para Ruas (2000), o conceito de competência, nos últimos anos, tem aparecido como uma forma de repensar as interações entre pessoas, seus saberes e capacidades, e as organizações e suas demandas, afirmando que: “a competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim à sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias à situação específica”.

Durand (1999, *apud* HARB, 2001) propõe um conceito de competência que se alicerça em três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é a série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo. A habilidade é a capacidade de aplicar o conhecimento adquirido. A atitude é a predisposição em relação à adoção de uma ação.

Brandão e Guimarães (2001) argumentam que a competência não reside apenas nos recursos (conhecimentos, habilidades) e no conjunto de qualificações que o indivíduo detém, mas na perfeita integração e mobilização destes em um contexto específico. Para que haja competência é necessário fazer uso de um conjunto recursos, conhecimentos e capacidades que afetam a maior parte de um trabalho, os quais são submetidos à prova no momento da concepção de novos projetos, de problemas mais complexos e de incidentes e que podem ser melhorados através de treinamento e desenvolvimento (PARRY, 1996).

As competências são reveladas, então, quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 2001). Servem como ligação entre as

condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para o alcance de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; ZARIFIAN, 2001).

Bitencourt (2001a), ao analisar as várias correntes de estudos (francesa, americana, latino-americana, brasileira) acerca da questão das competências, destacou que o conceito de competência está relacionado aos seguintes aspectos, conforme demonstrado no quadro 1.

QUADRO 1	
Aspectos relacionados ao conceito de competências	
ASPECTOS	PRINCIPAIS AUTORES
1. Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes (formação)	Zarifian; Ropé e Tanguy; Durand; Dutra e Silva
2. Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (ação)	Moscovici; Gallart e Jacinto; Magalhães e Rocha; Kubr e Abell; □ê Boterf.
3. O objetivo do desenvolvimento da competência está relacionado à busca de melhores desempenhos (resultados)	Dutra e Silva; Fleury
4. A definição de competências deve ser constantemente questionada (perspectiva dinâmica)	Spencer Jr.; Ruas; Eboli
5. A responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (auto-desenvolvimento)	Spencer, L. e Spencer, S.; Vergaro
6. O desenvolvimento de competência ocorre a partir do relacionamento com outras pessoas (interação)	Sandberg

FONTE: BITENCOURT (2001a)

## CAPÍTULO III

### REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo são abordadas as categorias de análise do trabalho. Inicialmente é estabelecida a relação entre as competências organizacionais e individuais e na sequência são tratados o conhecimento, a aprendizagem organizacional e os fatores que a viabilizam. Na parte final é demonstrada a relação entre conhecimento, aprendizagem e competências.

#### 3.1 Competências organizacionais versus competências individuais

No ambiente da administração, o termo “competência” é analisado sob pelo menos dois grandes enfoques: organizacionais e individuais. A primeira abordagem se desenvolve dentro do campo de estratégia, sendo considerada uma alternativa importante para o desenvolvimento da vantagem competitiva e a segunda abordagem tem como referência as práticas associadas à gestão de pessoas (RUAS *et. al.*, 2005).

A abordagem das competências organizacionais é apresentada como desdobramento da corrente *Resource Based View* (BARNEY, 2001; PETERAF, 1993; RUMELT, 1991; WERNERFELT, 1984), a qual defende a idéia de que os recursos internos da empresa constituem seus principais fatores de competição (RUAS *et. al.*, 2005). Segundo Ruas *et. al.* (2005), a maior influência para esta abordagem foi o conceito de “competência essencial” (*core competence*), desenvolvido por C. K. Prahalad. Este conceito ganhou importância a partir do artigo “The core competence of the corporation” de Prahalad e Hamel, em 1990 (FLEURY;FLEURY, 2003). Neste artigo, Prahalad e Hamel defendem a idéia de que foi a descoberta das competências essenciais, ou seja, a identificação daquilo que as empresas sabiam fazer de melhor o que transformou a indústria japonesa na grande referência mundial dos anos 80 e a distanciou bastante das grandes empresas norte-americanas. Leonard-Barton (1992) explica que outros autores denominam as competências essenciais de maneira diferenciada, como competências distintivas (HITT; IRELAND, 1985) e competências específicas da firma (PAVITT, 1991).

Prahalad e Hamel (1990) referem-se à competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram um diferencial competitivo para a organização, permitindo que esta ofereça um determinado benefício aos clientes. Segundos os autores, pelo menos três testes podem ser aplicados para identificar competências essenciais em uma empresa. Primeiro, uma competência essencial oferece à empresa acesso potencial a uma ampla variedade de mercados. Segundo, uma competência essencial deve contribuir de maneira significativa para os benefícios percebidos pelos clientes. Finalmente, uma competência essencial deve ser difícil de ser imitada pelos concorrentes.

O processo de desenvolvimento de competências em uma organização é o desejo de liderança mundial na provisão de um benefício fundamental ao cliente e a criatividade para prever as diversas formas através das quais esse benefício pode ser oferecido aos clientes (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Acrescentam que, as competências essenciais não estão estritamente relacionadas à tecnologia, podem estar localizadas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial a longo prazo, a empresa necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação.

Zarifian (2001) diferencia as seguintes competências em uma organização:

- **Competências sobre processos:** os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- **Competências técnicas:** conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- **Competências sobre a organização:** saber organizar os fluxos de trabalho;
- **Competências de serviço:** aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final;
- **Competências sociais:** saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Para Harb (2001), o objetivo maior de identificar as competências essenciais na organização é por possibilitar o direcionamento do foco para aquelas situadas no centro, contribuindo, de sobremaneira, para o sucesso empresarial a longo prazo. A grande vantagem de se trabalhar o conceito de competências é que ele permite direcionar a atenção, concentrar forças no que é fundamental para que a organização consiga os seus objetivos operacionais e

estratégicos. Um grande exemplo são as empresas nacionais e multinacionais cujas competências tem valor percebido pelos clientes, contribuindo para a diferenciação entre seus concorrentes e aumentando sua capacidade de expansão, conforme demonstrado no quadro 2.

---

**QUADRO 2**

---

Algumas empresas nacionais e multinacionais e suas competências

---

<b>Ticket Restaurante</b> A gestão de relacionamento com o mercado;
<b>TAM</b> A gestão de serviço e sua capacidade de renovar-se e estabelecer alianças estratégicas;
<b>FIAT</b> Gestão da inovação – a capacidade de antecipar as necessidades de mercado e inovar com produtos;
<b>Sony</b> A miniaturização, harmonizando múltiplas tecnologias;
<b>AT &amp; T</b> A gestão de redes;
<b>Apple</b> A amistosidade com o usuário;
<b>Matsushita</b> A fabricação em grandes volumes. A organização é notável na fabricação dos produtos;
<b>Canon</b> A miniaturização e a mecatrônica. A Canon sabe criar e fabricar bem pequenos dispositivos eletromecânicos complexos;
<b>Honda</b> A competência em motores. Os múltiplos negócios da organização dependem de sua competência em motores.

---

Fonte: Harb (2001).

Assim sendo, o desenvolvimento de competências essenciais proporciona às organizações a aquisição de vantagens competitivas, representadas pelos diferenciais que as posicionam à frente dos concorrentes, viabilizando o surgimento de novas oportunidades no mundo dos negócios. Esta questão é ampliada por Bitencourt (2001a, p. 35) quando afirma que “um aspecto essencial para o desenvolvimento das competências refere-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir)”. Bitencourt (2001a, p. 36) destaca que é partir disso que o desenvolvimento de competências agrega valor às organizações, pois “se o conhecimento não for incorporado às atitudes e manifestar-se por meio de ações ou práticas no trabalho não trará benefícios à organização nem estimulará o desenvolvimento das pessoas”.

Os estudos realizados sobre competências essenciais na organização se intensificaram pelo forte discurso de valorização do indivíduo dentro de um modelo de gestão integrada entre objetivos organizacionais e individuais. Para os autores da segunda abordagem, das competências

individuais, não é possível pensar na eficácia organizacional sem a contribuição decisiva das competências das pessoas que trabalham nestas (BARBOSA; RODRIGUES, 2005). A noção de competências apresenta-se como referência de práticas associadas à gestão de pessoas, tais como, seleção, desenvolvimento, avaliação e remuneração por competências (DUTRA, 2001).

A competência individual é demarcada por Barbosa e Rodrigues (2005) em três eixos ou filosofias básicas, com concepções distintas acerca de como são definidas e identificadas as competências. O primeiro eixo está associado a uma concepção norte americana da competência caracterizada como um desempenho eficaz e/ou superior do indivíduo em um posto ou situação dada. O segundo eixo está associado ao Reino Unido e é voltado às tarefas e aos resultados, sendo estes últimos os que de fato materializam as competências. O terceiro eixo está associado à tradição francesa que caracteriza a competência como o motor do desempenho organizacional, resultado da evolução tanto da organização quanto da gestão.

De acordo com Ruas (2005), a dimensão individual da competência é mais antiga e heterogênea, tendo sido associada entre os anos de 1960 e 1980 à noção de qualificação. Segundo o autor, considerando-se que essas décadas são marcadas pelo ambiente de emprego formal, trabalho predominantemente industrial, sustentado por atividades em geral previsíveis e de forte base sindical, a noção de qualificação relacionou-se diretamente ao desenvolvimento de capacidades voltadas para processos previstos ou previsíveis em sua maioria.

A transição para o conceito de competências pode ser relacionada às conseqüências das transformações recentes no ambiente de negócios e a necessidade da área de gestão de pessoas de adaptar-se a mudanças estruturais na organização do trabalho (RUAS *et. al*, 2005). As mudanças no ambiente sócio-econômico no qual estão inseridas as organizações demandaram novas formas de concepção do trabalho, fazendo com que o trabalhador, além de saber fazer, apresente a capacidade de identificar e selecionar o como fazer a fim de se adaptar à situação específica que enfrenta (RUAS, 2005). As competências são reveladas quando as pessoas agem frente às situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 2001).

Numa perspectiva diferenciada, Hirata (1994, p. 131) discute a questão da mudança do conceito de qualificação para competências, referindo-se ao fato de que “a modernização tecnológica estaria criando, de um lado, uma massa de trabalhadores desqualificados e, de outro, um punhado de trabalhadores superqualificados”, pois as organizações ao mudarem o foco para as competências passaram a exigir de seus trabalhadores uma série de requisitos diferentes das

organizações do passado. Como consequência disso, para Brito (2005, p. 71), embora o atual modelo permita “uma maior participação do trabalhador na gestão de produção, na capacidade de trabalhar em equipe e no envolvimento maior nas estratégias de competitividade da empresa, mas, por outro lado, não remete a discussões sobre as compensações para o trabalhador em termos salariais”.

Dutra (2004) relaciona a idéia de competência à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. Uma pessoa possuir um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie dele; daí a necessidade da entrega. Também distingue entrega e resultado. Resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer, pode ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço; é, pois, circunstancial. A entrega tem maior perenidade: está ligada à capacidade.

Fleury e Fleury (2001a, p. 21) enfatizam que competência agrega valor ao negócio, mas também ao indivíduo e definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Fleury e Fleury (2001a) a categorizam, partindo do nível mais estratégico de formação das competências organizacionais para o nível da formação das competências do indivíduo, em três grandes blocos:

- a. **Competências de negócio:** competências relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social; exemplo: conhecimento do negócio, orientação para o cliente.
- b. **Competências técnico-profissionais:** competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade, como, por exemplo, desenho técnico, conhecimento do produto e finanças;
- c. **Competências sociais:** competências necessárias para interagir com as pessoas, como, por exemplo, comunicação, negociação, mobilização para mudança, sensibilidade cultural, trabalho em times.

Segundo Fleury e Fleury (2001a), a organização atingirá suas competências essenciais partindo da relação entre os conjuntos de competências citados anteriormente, desenvolvidas pelos indivíduos que a compõem, em seus espaços de atuação, com as estratégias do negócio. Zarifian (2001) sustenta que não se deve desprezar a dimensão de equipe no processo produtivo e sugere que a competência pode ser inerente a um grupo de trabalho.

Le Boterf (1995, *apud* FLEURY; FLEURY, 2001b) propõe que as competências das pessoas nas organizações sejam desenvolvidas por meio do conhecimento teórico, adquirido através da educação formal e continuada; conhecimento sobre os procedimentos, adquirido através da educação formal e experiência profissional; conhecimento empírico, adquirido através da experiência profissional; conhecimento social, adquirido através da experiência social e profissional e conhecimento cognitivo, adquirido através da educação formal e continuada e da experiência social e profissional. Desta forma, observa-se a variedade de situações de aprendizagem que podem propiciar a transformação do conhecimento em competência (FLEURY; FLEURY, 2001b).

### **3.2 Conhecimento**

No início do século XXI muitas organizações incorporaram a noção de que para prosperar no mercado era necessário tornar-se uma organização baseada no conhecimento (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TEECE, 1998; ZACK, 2003). A explosão do interesse pelo conhecimento provocou mudanças, levando inteligência e informação a tornarem-se fundamentais e fazendo surgir termos como “trabalhador do conhecimento” e “sociedade da informação” (SPENCER; GRANT, 1996). Em detrimento aos equipamentos de produção, os ativos mais importantes de uma empresa no século XX, um novo fator de produção, o conhecimento, cresceu e se valorizou ao ponto de ser visto hoje como um dos aspectos estratégicos mais importantes no âmbito das organizações (BROWN; DUGUID, 1991; DRUCKER, 2001; ZACK, 2003). Desse modo, a competitividade de uma empresa vem se tornando função da sua capacidade de criar, transferir e reutilizar conhecimentos que sejam relevantes para a sua atividade-fim (NONAKA, 1991).

Embora tenha se tornado um ativo relevante do ponto de vista estratégico, o conceito de conhecimento não é consensual. Segundo Oliveira Jr. (2001), a história da filosofia, desde o período clássico grego, está associada a uma busca sem fim para o significado do conceito de “conhecimento”. Grant (1996a, p. 110) afirma que, “desde que essa questão tem intrigado alguns dos maiores pensadores do mundo, de Platão a Popper, sem a emergência de um claro consenso, essa não é uma arena que escolho competir”. O autor complementa que contenta-se em reconhecer que existem muitos tipos de conhecimento relevantes para a empresa.

O conhecimento pode ser definido a partir de diversas perspectivas, como um estado da mente, que foca a habilidade dos indivíduos em expandir seus conhecimentos e aplicá-los de acordo com as necessidades da empresa; um objeto, para qual o conhecimento é algo que pode ser armazenado e manipulado; um processo, para qual o conhecimento é um processo simultâneo de saber e agir; uma condição de ter acesso à informação, para qual o conhecimento deve ser organizado de forma que seu acesso seja fácil e uma capacidade, para qual o conhecimento deve ter potencial de influenciar ações futuras (ZACK, 1999; ALAVI; LEIDNER, 2001). Nonaka (1991, 1994) utilizou os conceitos da tradição filosófica japonesa para definir conhecimento como uma crença justificadamente verdadeira, um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal em relação à verdade. A definição que contempla a linha de estudo desejada e portanto será adotada neste trabalho é a expressa por Davenport e Prusak (1999, p. 6), em que:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Na discussão sobre conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63) enfatizam a importância da descrição das semelhanças e diferenças entre conhecimento e informação, “pois embora estes termos sejam usados com frequência como termos intercambiáveis, existe uma nítida distinção entre informação e conhecimento”. Para os autores, o conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos, é uma função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica e está relacionado à ação. Por outro lado, conhecimento e informação são semelhantes por estarem relacionados ao significado, são específicos ao contexto. Assim, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado em crenças e compromissos de seu detentor.

O processo de criação e administração do conhecimento pode ser melhor compreendido a partir da distinção entre tipos de conhecimento (OLIVEIRA JÚNIOR, 1999). Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que a distinção primária ocorre entre dois tipos de conhecimento – conhecimento tácito e conhecimento explícito. O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto, difícil de formalizar e compartilhar com as outras pessoas, dependendo das experiências, valores, emoções e relacionamentos dos indivíduos e sua transmissão “[...] exige comunicação pessoal e interação [...]” (RODRIGUES, 2001, p. 89). Spender (2001, p. 31)

acrescenta que “[...] o conhecimento tácito é um termo complexo usado para identificar o conhecimento que não pode ser armazenado na forma inanimada e, assim, transportado ou comercializado”. Este tipo de conhecimento pode ser dos indivíduos e da coletividade, obtido através de experiências compartilhadas e interpretação dos eventos (MATUSIK; HILL, 1998). O conhecimento tácito individual pode ser encontrado nos esquemas individuais, habilidades, hábitos e conhecimento abstrato (LYLES; SCHWENK, 1992; STARBUCK, 1992), enquanto o conhecimento tácito coletivo reside nos esquemas da alta administração, consensos organizacionais das experiências passadas, rotinas organizacionais, na cultura das organizações e de seus profissionais (LYLES; SCHWENK, 1992; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Em contrapartida, o conhecimento explícito é mais formal, sistematizado, expresso em códigos, facilmente processado, comunicado e compartilhado. O conhecimento explícito individual consiste nos conhecimentos e habilidades que podem ser facilmente ensinados e transcritos, enquanto o conhecimento explícito coletivo reside nos procedimentos operacionais, documentação, sistemas de informação e regras (BROWN; DUGUID, 1991; STARBUCK, 1992). Os dois tipos de conhecimento, explícito e tácito, são mutuamente dependentes e reforçam as qualidades do conhecimento: o conhecimento tácito forma as bases necessárias para assegurar a estrutura de desenvolvimento e interpretação do conhecimento explícito (ALAVI; LEIDNER, 2001).

O conhecimento é classificado pelos teóricos em várias dimensões, como conhecimento individual ou coletivo (e.g. LYLES; SHWENCK, 1992; ZANDER; KOGUT, 1995), tácito ou explícito (e.g. BROWN; DUGUID, 1991; NONAKA; TAKEUCHI, 1997), público ou privado (MATUSIK; HILL, 1998) e arquitetural ou componentes (HENDERSON; CLARK, 1990). As dimensões do conhecimento são compostas de duas partes, informação e *Know-how*, de acordo com Kogut e Zander (1992). Os autores entendem que informação é o conhecimento que pode ser transmitido sem a perda de integridade, pois as regras sintáticas requeridas para decifrá-lo são conhecidas. A informação está disponível, é compreensível às pessoas e organizações e inclui fatos, proposições axiomáticas e símbolos. O *Know-how* é a experiência acumulada que permite alguém fazer algo de forma diferenciada, pode ser aprendido e adquirido. Para Kogut e Zander (1992, p. 386), “informação implica saber o significado de alguma coisa, enquanto o *know-how* consiste em saber como fazer alguma coisa”.

Baseado nas definições anteriores, Oliveira Júnior (2001) estabelece a relação entre

informação e conhecimento explícito, por um lado, e *know-how* e conhecimento tácito, por outro lado. Segundo Oliveira Júnior (2001), como a informação é baseada em regras sintáticas, portanto codificada, está explícita de forma compreensível e socialmente acessível na empresa. Como o *know-how* em desenvolver uma determinada atividade é uma habilidade acumulada por meio da experiência, nem sempre a maneira como realizar essa determinada atividade é facilmente explicada, o que estabelece relações com a noção de conhecimento tácito. Grant (1996a, p. 111) também faz a relação entre “*knowing how* com conhecimento tácito e *knowing about* fatos e teorias com o conhecimento explícito”.

No contexto organizacional, o conhecimento está incorporado nos bens e serviços produzidos, bem como se revela na solução de problemas e nas práticas produtivas dos indivíduos e grupos da organização, manifestando-se também, no comportamento e nas atitudes de seus membros, o que torna o conhecimento individual parte do sistema de conhecimento e de práticas coletivas (SPENDER, 2001). Nesse mesmo sentido, Duguid e Brown (2001) afirmam que o conhecimento fundamenta-se não no indivíduo, mas está distribuído entre um grupo de pessoas que trabalham juntas.

Simon (1991) enfatiza a importância do conhecimento dos indivíduos na concepção do conhecimento organizacional, pois todo conhecimento tem início a partir do indivíduo e o conhecimento organizacional somente acontece através da aprendizagem de seus membros e da investigação do conhecimento dos novos membros que a organização ainda não detém. March (1991) acrescenta que as organizações armazenam conhecimento em seus procedimentos, normas e regras, mas esse conhecimento somente é acumulado aprendendo a partir de seus membros com o passar do tempo.

A capacidade de entender como o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é o ponto de partida para um resultado superior (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). Para o autor, disseminação e compartilhamento de conhecimento são inerentes às organizações, mas existem grupos de conhecimento que são próprios dos indivíduos, grupos ou determinadas áreas funcionais e que devem ser codificados e simplificados para tornarem-se acessíveis a toda a organização. O processo de codificação do conhecimento, que pode ocorrer por vários meios como manuais da organização e descrição de cargos, é essencial para a criação do conhecimento organizacional, pois através da definição de uma linguagem comum os indivíduos e grupos nas empresas expressam suas crenças individuais, possibilitando a compreensão de cada

conhecimento individual por um número maior de indivíduos na organização. Cohen e Levinthal (1990) enfatizam a importância da capacidade de absorção do receptor para a eficácia dos processos de transferência do conhecimento. Em contrapartida, Kogut e Zander (1992) afirmam que a codificação do conhecimento, com o objetivo de agilizar a disseminação do conhecimento atual e também de novo conhecimento, pode facilitar a imitação por parte dos concorrentes, levando a organização a perder sua vantagem competitiva.

Preocupado com a utilização do conhecimento nas organizações, Grant (1996a) identifica características pertinentes para que o conhecimento crie valor dentro das organizações, como a transferibilidade, segundo a qual o conhecimento deve ser transmitido não apenas entre empresas, mas principalmente dentro da empresa; a capacidade de agregação, que também está relacionada à transferência do conhecimento e envolve a capacidade do conhecimento transferido ser agregado pelo receptor e adicionado ao conhecimento previamente existente; a apropriabilidade, que refere-se à habilidade do proprietário do recurso receber um retorno igual ao valor criado pelo recurso; a especialização na aquisição de conhecimento, pois como o cérebro humano possui capacidade limitada para adquirir, armazenar e processar conhecimento são necessários indivíduos especialistas na aquisição do conhecimento e importância para a produção, pois considerando que o conhecimento é um insumo crítico para a produção, é necessário que este agregue valor ao processo produtivo.

O conhecimento organizacional agregado às competências é decisivo para a sustentabilidade da vantagem competitiva conferida por essas competências (OLIVEIRA JÚNIOR, 2001). Para tanto, o desenvolvimento das competências organizacionais deve estar baseado em ações relacionadas à criação e transferência de conhecimento. Segundo Oliveira Júnior (2001), pelo menos três pontos acerca da natureza intrínseca do conhecimento são essenciais para a ação estratégica, como a definição de qual conhecimento realmente deve ser desenvolvido pela empresa, como as empresas podem compartilhar o conhecimento que irá sustentar sua vantagem e as formas pelas quais o conhecimento que constitui a vantagem da empresa pode ser protegido.

Ao considerarem que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997) propõem quatro modos de conversão do conhecimento que são a socialização, externalização, combinação e internalização. Na socialização, Nonaka e Takeuchi (1997) referem-se à conversão de

conhecimento tácito em conhecimento tácito, que se dá por meio da interação entre os indivíduos principalmente através da observação, imitação, prática e compartilhamento de informações. A externalização é o processo de conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito, que cria o conhecimento perfeito expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A combinação, que converte o conhecimento explícito em conhecimento explícito, envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito trocados entre os indivíduos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizadas, que tornam possível a reconfiguração da informação existente, conduzindo a um novo conhecimento (OLIVEIRA JÚNIOR, 1999). A internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 77), é o “aprender fazendo”. Na internalização, as bases de conhecimento tácito dos indivíduos são incorporadas sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado, as experiências através da socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

Grant (1996) afirma que, para a organização, é mais importante a integração do conhecimento que a criação do conhecimento e apresenta quatro mecanismos capazes de integrar conhecimento, como as regras e instruções, que proporcionam meios para a conversão de conhecimento tácito em explícito; sequenciamento, que compreende a organização de atividades de produção em um seqüência de tempo padronizada; as rotinas, que são padrões de comportamento e os grupos de solução de problemas e tomada de decisão, que possibilitam formas de integração mais pessoais e comunicação intensiva.

### **3.3 Aprendizagem Organizacional**

“Minha opinião é a de que as diversas previsões sobre globalização, organizações baseadas no conhecimento, era da biotecnologia, era da informação, desaparecimento das fronteiras entre organizações e outras, têm apenas um aspecto em comum – nós não sabemos como o mundo de amanhã será, exceto pelo fato de que ele será diferente. Isto significa que organizações e seus líderes deverão tornar-se eternos aprendizes”.

(SCHEIN)

A aprendizagem organizacional transformou-se em fator de competitividade, o que tem levado muitas empresas a investirem esforços em seu desenvolvimento, a fim de enfrentarem os desafios emergentes do ambiente no qual estão inseridas (MAIA; IPIRANGA, 2005), como

volatilidade elevada, hipercompetição, mudanças geográficas e explosão do conhecimento (PRANGE, 2001). Assim, a aprendizagem organizacional pode ser considerada uma resposta alternativa para incrementar a intensidade do conhecimento das organizações como pré-requisito para enfrentar as mudanças anteriormente mencionadas (STARBUCK, 1992; TENKASI; BOLAND, 1996), um processo em que se busca desenvolver a capacidade de aprender continuamente a partir das experiências organizacionais e a traduzir estes conhecimentos em práticas que contribuam para um melhor desempenho, tornando a empresa mais competitiva (BITENCOURT, 2001b).

Todas as organizações são sistemas de aprendizagem (GODOI; SILVA, 2003), onde existem processos formais e informais e estruturas para a aquisição, compartilhamento e utilização de conhecimentos e habilidades (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1995).

O reconhecimento da importância do processo de aprendizagem e de suas implicações no contexto do ambiente de trabalho contribuiu para tornar-se foco de atenção considerável um campo de estudo que enfoca como as organizações aprendem e que é abordado por diferentes áreas da literatura, como Teoria das Organizações, Economia Industrial, História da Economia, Negócios, Gestão e Inovação (DODGSON, 1993). Para o autor, os estudos sobre aprendizagem organizacional continuam sendo objeto de pesquisas porque a concepção de aprendizagem organizacional vem ganhando força dentre as grandes organizações na medida em que elas buscam desenvolver estruturas e sistemas que se adaptem mais rapidamente às mudanças ambientais e segundo, em parte relacionado com a primeira, porque é profunda influência que as rápidas mudanças tecnológicas têm sob as organizações.

Os estudos sobre aprendizagem organizacional são integrados por duas grandes vertentes, a aprendizagem organizacional e as organizações que aprendem (BASTOS *et. al*, 2002). De acordo com Tsang (1997), a primeira vertente - aprendizagem organizacional (AO) - interessa-se pela descrição de como a organização aprende, focaliza as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento que favorecerão a reflexão sobre as possibilidades concretas de ocorrer aprendizagem nesse contexto. Por outro lado, a segunda vertente - organizações que aprendem (OA) - tem seu foco na ação e no ajuste de ferramentas metodológicas específicas para o diagnóstico e avaliação, que permitem identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem, que servirão de base para a normalização e prescrição do que uma organização deve fazer para aprender.

Para o desenvolvimento deste trabalho, servirão de base os conceitos relacionados à aprendizagem organizacional, que refere-se ao “como” a aprendizagem na organização acontece, isto é, as habilidades e processos de construção e utilização do conhecimento (perspectiva processual). Destaca-se alguns pontos básicos referentes a este conceito: processo (em termos de continuidade); transformação (baseado na mudança de atitude); grupo (ênfase no coletivo); criação e reflexão (sob a ótica da inovação e conscientização); ação (apropriação e disseminação do conhecimento, tendo como referência uma visão pragmática). (BITENCOURT, 2001b).

As organizações necessitam trabalhar os processos de aprendizagem tanto individual como coletivamente, desenvolver uma atitude de aprendizagem e manter uma postura aberta, criativa e flexível em relação às mudanças (MAIA; IPIRANGA, 2005). Nessa época de mudanças, as organizações devem ser capazes de mudar, oferecer oportunidades de aperfeiçoamento e preparar seus empregados para se adaptarem a essas mudanças (SENGE, 1990). A partir deste enfoque, a aprendizagem organizacional é considerada como uma vantagem competitiva sustentável (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) também reconhecem a importância da capacidade das pessoas para a consecução das estratégias da organização por meio da linha de pensamento estratégico denominada de Escola de Aprendizagem, que baseia-se nos princípios de educação e desenvolvimento das competências das pessoas envolvidas nos processos, como condição necessária a implementação das estratégias.

Nos últimos cinquenta anos a evolução do pensamento administrativo caracteriza-se pela contínua e evolutiva discussão em torno da aprendizagem organizacional (ULRICH; JICK; GLINOW, 1993) e “pela larga amplitude de diferenciação entre os autores de abordagens distintas” (GODOI; SILVA, 2003, p. 3). A aprendizagem organizacional é associada a um processo de institucionalização de rotinas, procedimentos, estruturas, sistemas de informações, artefatos organizacionais, elementos simbólicos, missão e estratégias (HUBER, 1991), a um processo de melhoria das ações organizacionais através da melhoria na compreensão e conhecimento (FIOL; LYLES, 1985) e a capacidade de manter ou melhorar a performance baseada na experiência (NEVIS; DIBELLA; GOULD, 1995). Segundo Antonello (2005, p. 27), aprendizagem organizacional consiste

num processo contínuo de apropriação e geração de novos conhecimentos nos níveis individual, grupal e organizacional, envolvendo todas as formas de aprendizagem – formais e informais – no contexto organizacional, alicerçado em uma dinâmica de reflexão a ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais.

O processo de aprendizagem tem como finalidade propiciar aos indivíduos expandirem seus conhecimentos, aprimorarem os modelos mentais que norteiam suas ações e ampliarem suas visões de mundo, através de atividades de desenvolvimento e reflexão coletiva, onde seus integrantes se sintam efetivamente envolvidos e comprometidos com suas ações (SENGE, 1990; ARGYRIS, 1991; NONAKA, 1991; GARVIN, 1993).

Senge (1990) propõe um modelo que intensifica e otimiza a aprendizagem organizacional, o Modelo da Quinta Disciplina. O modelo é composto pelas cinco disciplinas detalhadas em seguida: maestria ou domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico.

O domínio pessoal é uma disciplina baseada na possibilidade de criação de um ambiente organizacional que estimule as pessoas a se desenvolverem na direção das metas e objetivos escolhidos, sob a perspectiva de tornar a vida mais criativa, contrária a um modo de viver reativamente. A disciplina dos modelos mentais questiona nas organizações de aprendizagem as concepções em relação ao mundo e as pessoas possibilitando que novos padrões de raciocínio sejam considerados. A visão compartilhada consiste na tentativa de construção de um senso de compromisso grupal, criando um sentimento de coletividade e comprometimento que adentra às organizações e dá sentido às diferentes atividades. A disciplina da aprendizagem em equipe permite que as pessoas desenvolvam o verdadeiro pensamento de grupo e que através da colaboração mútua entre os grupos sejam difundidas técnicas de aprendizagem conjunta. Por fim, o raciocínio sistêmico é uma disciplina que permite a integração das disciplinas anteriores, evitando que cada uma seja vista de forma isolada.

DiBella e Neves (1999, *apud* BORIN, 2005) afirmam que existem fatores facilitadores da aprendizagem organizacional, como as práticas, políticas e condições que contribuem para a ocorrência da aprendizagem e que, quanto mais forte for a presença destes fatores, maior a probabilidade para que a aprendizagem ocorra. Dentre estes fatores, destaca-se a influência da cultura organizacional na aprendizagem organizacional (ANDERSON, BOOCOK, 2002), caracterizada por uma postura aberta a experiências, inovações, riscos calculados, reconhecimento de erros e falhas e necessidade de aprender com elas (MAIA; IPIRANGA, 2005).

Segundo Morgan (1996), existem três obstáculos para o desenvolvimento do processo de aprendizagem organizacional. A primeiro refere-se aos enfoques burocráticos existentes na

organização que impõem aos empregados estruturas fragmentadas de pensamento, não encorajando as pessoas a pensarem por si próprias. Através de objetivos organizacionais, metas, estruturas e papéis estabelecidos, a empresa cria padrões definidos de atenção e responsabilidade, fragmentando o interesse num conhecimento daquilo que a organização está fazendo. Morgan (1996) alerta que organizações muito burocratizadas, constituída por divisões verticais e horizontais poderosas, raramente permitem um fluxo de informação e conhecimentos de maneira livre, o que acaba acarretando o surgimento de diferentes imagens da situação global por parte dos diversos setores da organização.

O segundo obstáculo à aprendizagem refere-se ao fato dos empregados se tornarem responsáveis pelos seus desempenhos dentro de um sistema que recompensa o sucesso e pune as falhas. Empregados e gestores ficam especializados em encontrar maneiras de desviar a atenção e acobertar situações. Por outro lado, procuram desenvolver formas de impressionar a administração, fazendo as situações pelas quais são responsáveis parecerem melhores do que realmente são.

Por último, o terceiro obstáculo é a defasagem entre aquilo que as pessoas dizem e aquilo que fazem, ou seja, o espaço entre o discurso e a ação. Gerentes e empregados tentam abordar os problemas com retóricas ou racionalizações, transmitindo a impressão de que sabem aquilo que estão fazendo.

A aprendizagem organizacional transcende a simples obtenção de informação, é a criação, formação e implementação de novas práticas de trabalho no cotidiano da organização, de forma a melhorar a capacidade e o desempenho mediante habilidades e instrumentos (MAIA; IPIRANGA, 2005). Neste sentido, a seguir serão descritos os fatores que viabilizam a aprendizagem e que contribuem para a compreensão de como as organizações aprendem, a cultura organizacional, distribuição da informação, interpretação da informação, memória organizacional e liderança comprometida com a aprendizagem.

### **3.3.1 Cultura organizacional**

A aprendizagem organizacional é abordada por Schein (1984, 1993, 1996) pelo prisma cultural. Schein (1984, 1993, 1996) ressalta que a cultura é consequência das experiências e aprendizagens da organização e é a base para sua capacidade de aprendizado contínuo. A cultura

influencia na capacidade que a organização tem de mudar, na sua habilidade de adaptação preservando sua identidade e na sua flexibilidade para evoluir (BERNARDES, 1998).

De acordo com Weick e Westley (2004, p. 385),

se a organização for definida em termos de cultura, é mais fácil falar sobre a aprendizagem organizacional. É mais fácil porque os artefatos e as práticas culturais preservam a aprendizagem passada; a consciência e a crítica cultural podem fornecer ocasião para a mudança cultural; as organizações têm culturas múltiplas que permitem a comparação e a revisão progressiva do que a cultura deixa de ver; e a cultura subestima que o objeto prioritário da aprendizagem é o significado intersubjetivo.

A definição de cultura adotada neste trabalho é a de Schein (1984) que define a cultura de uma organização como “o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta a perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”. Para Schein (1984), os elementos que compõem a cultura de uma organização originam-se a partir da luta pela sobrevivência da mesma que envolve adaptar-se ao ambiente externo e manter a coerência interna.

Aktouf (1993) após uma revisão do conceito de cultura adotado por trabalhos, publicações e pesquisas realizados desde o final da década de 70, identificou os adeptos da “cultura de empresa”. Segundo Aktouf (1993, p. 43), a “cultura de empresa”

seria um “conjunto de evidências” ou um “conjunto de postulados” compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados. Seria um “cimento” que “mantém a organização como um todo”, que lhe confere um “sentido” e engendra “sentimento de identidade” entre seus membros. Seria também um “sistema de representações e de valores compartilhados” que faz com que “cada um, na empresa, adira a uma visão comum do que é a organização [...]”.

Schein (1984) propõe que os paradigmas culturais de uma organização relacionam-se com cinco valores básicos:

- A forma como a organização se relaciona com o ambiente, se é de dominação, submissão ou harmonia.

- A natureza da realidade e da verdade, como a organização define o que é real e o que não é, incluindo a definição, transmissão, obediência e constituição de mecanismos para igualdade na aplicação das normas e as políticas organizacionais.

- A natureza humana, o conceito fundamental de ser humano, se é bom, mau ou neutro.
- A natureza do trabalho, qual o significado do trabalho para as pessoas e se as atividades desempenhadas ocorrem de forma a proporcionar a aprendizagem.
- As relações humanas, quais as formas de interação entre as pessoas.

Para se chegar aos valores básicos da organização é preciso, para Fleury e Fleury (1997) analisar as práticas organizacionais, ou seja, “desvendar como o grupo de pessoas que criaram a organização foi aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna”.

Os processos de aprendizagem são potencializados por intermédio da construção de um ambiente interno saudável e propício, com uma hierárquica mínima, fronteiras permeáveis e um processo de comunicação eficaz (GARVIN, 1993). O ambiente que propicie a aprendizagem organizacional “facilita a troca e a aprendizagem com o ambiente externo e a recuperação e retenção intencional da memória organizacional” (BERNARDES, 1998, p. 7).

A aprendizagem organizacional acontece em organizações com ambientes que oferecem condições para a aquisição e a prática da aprendizagem serem percebidas como um comportamento eficaz, oferecendo estímulos para a troca de idéias, criatividade na solução de problemas (WICK; LEÓN, 1995).

A cultura dominante em uma organização, fatores como crenças, políticas, objetivos e percepções podem tornar difícil a aprendizagem organizacional (DAFT; WEICK, 1984; SCHEIN, 1993). De acordo com Schein (1993) existem pelo menos três diferentes tipos de aprendizagem, a aquisição de conhecimentos e *insights*, a aquisição de hábitos de comportamento e habilidades e os condicionamentos emocionais. Os aspectos que mais interferem nos tipos de aprendizagem são os maus hábitos e as regras culturais.

Desta forma, de acordo com Motta e Vasconcelos (2002), o grupo descobre, a partir do aprendizado obtido com as experiências positivas e negativas, os valores e normas responsáveis pelo desenvolvimento e sucesso, os quais são considerados válidos e ensinados aos demais membros e que compõem a cultura da organização. Para Motta e Vasconcelos (2002, p. 303),

desde que uma organização tenha uma cultura forte e seu grupo de dirigentes no poder permaneça estável, a cultura conseguirá sobreviver mesmo que existam elevadas taxas de substituição nos escalões inferiores ou entre membros de pouca influência na estrutura.

Ao defenderem a idéia da importância de se incorporar ao conceito de cultura a dimensão

de poder, Fleury e Fleury (1997, p. 27) definem que

cultura organizacional é um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação.

Fleury e Fleury (1997) afirmam que para a definição e discussão de como se desenvolvem os processos de aprendizagem nas organizações é imprescindível compreender as maneiras como interagem e se expressam as relações de poder no interior das organizações através dos símbolos e práticas organizacionais.

Desde que os estudiosos da teoria das organizações se interessaram pela aprendizagem organizacional, é evidente a preocupação em não negligenciar o contexto social da aprendizagem na qual os indivíduos estão inseridos (ANTONELLO, 2005). Um indivíduo, ao interagir com o ambiente do qual participa na criação da realidade, é compreendido como um agente ativo e contrutor da realidade na qual está inserido, da mesma forma que a realidade organizacional também é socialmente construída (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998).

### **3.3.2 Distribuição de informação**

O processo de aquisição, melhoria e transferência do conhecimento é essencial para a aprendizagem organizacional (CAMPBELL; CAIRNS, 1994), pois somente o acesso livre às informações para todos os níveis organizacionais viabiliza a aprendizagem para todos os indivíduos que compõem a organização (BERNARDES, 1998). A distribuição de informação é o processo pelo qual uma organização compartilha informação entre suas unidades e seus membros, por intermédio da promoção da aprendizagem e produção ou compreensão de novo conhecimento (HUBER, 1991). Segundo Huber (1991), grande parte da aprendizagem e inovação ocorre de maneira informal, através de pessoas que compartilham histórias e anedotas da prática atual de trabalho. Assim sendo, sistemas de comunicação como *e-mail*, *voice mail*, intranet, videoconferência e outros tipos de comunicação sem fio; sistemas que facilitem o trabalho em equipe; e sistemas que facilitem o compartilhamento do conhecimento através de fóruns de aprendizagem, transferências de pessoas e centros de excelência e equipes multifuncionais, encontros sistemáticos para trocas de informações e sistemas de gestão integrados, gestão de

todos os componentes da empresa em rede são fundamentais para viabilizar a distribuição de informação na organização (GARVIN, 1993).

### **3.3.3 Interpretação da informação**

A interpretação é o processo pelo qual a informação é compreendida (DAFT; WEICK, 1984) e caracteriza-se por atribuir significado aos dados, envolver a mente humana, compartilhar percepções e construir mapas cognitivos (GHERARDI *et. al*, 1998). De acordo com Huber (1991), um nível maior de aprendizagem vai ocorrer se a um mesmo evento for dado uma variedade maior de interpretações e quando um número maior de unidades da organização entender a variedade destas interpretações. Os valores e crenças dos indivíduos influenciam na interpretação e formação do significado da informação. Uma maior aprendizagem ocorre quando são desenvolvidas muitas interpretações.

### **3.3.4 Memória organizacional**

A memória organizacional é definida como o “conhecimento incorporado”, está relacionada ao lugar onde o conhecimento é armazenado para ser usado no futuro, tem um papel crítico no processo de aprendizagem organizacional (GODOI; SILVA, 2003) e é um fator comum nas abordagens apresentadas para estes processos (ANTONELLO, 2005).

Lewitt e March (1988, *apud* ANTONELLO, 2005), ressaltam que a memória organizacional é representada pelo saber experiencial em formas tácitas/implícitas ou formais/tangíveis. Segundo Lewitt e March (1988, *apud* ANTONELLO, 2005, p. 21),

essa pode apresentar inconsistências, aspectos confusos, desacordos no significado da história, incluindo ainda as interpretações diferentes que distintos grupos possam fazer das mesmas experiências. A memória organizacional pode estar presente em documentos, em procedimentos padronizados, nos modos de relações sociais, na própria geografia física da estrutura da organização, nas histórias que configuram sua cultura e nas percepções partilhadas do que é a realidade ou do que ela deve ser.

### **3.3.5 Liderança comprometida com a aprendizagem**

De acordo com Wick e Leon (1995), se a organização não tiver um líder com visão voltada à aprendizagem, não atingirá desempenho satisfatório neste processo, pois é preciso que o líder seja comprometido com o processo de aprendizagem, realista e capaz de comunicar de maneira direta sua visão para os demais membros da organização, conduzindo-a rumo à modernidade.

Neste mesmo sentido, Senge (1990) afirma que a organização que aprende é um desafio estimulante para os líderes e estes são os maiores responsáveis pelo aprendizado. Segundo o autor, os líderes precisam do envolvimento de todos os indivíduos na edificação de uma cultura de aprendizagem coletiva, por isso devem buscar construir organizações nas quais as pessoas aumentem constantemente a capacidade de entender questões complexas, expandindo sua capacidade de criar o futuro, aguçando a visão e aperfeiçoando os modelos mentais compartilhados – pessoas com responsabilidade de aprender. O líder também deve proporcionar infra-estrutura adequada à criação de um ambiente de conhecimento bem desenvolvido e criar um espaço no qual as pessoas sejam capazes de desenvolver novas realidades (FULMER; GIBBS; KEYS, 1998; STARKEY, 1998).

O papel desempenhado pela chefia é o cerne de questões quando se visualiza as organizações sob a ótica das competências. Zarifian (2001) escolheu grandes campos em torno dos quais as atribuições da chefia tendem a reposicionar-se. O primeiro campo é o da elucidação das implicações estratégicas, pois a chefia desempenha um papel insubstituível em tornar inteligíveis as estratégias organizacionais e o motivo do que é exigido dos indivíduos que trabalham nas organizações, além de ser responsável em proporcionar uma forma de reelaboração coletiva desse motivo. O segundo campo é o da avaliação de apoio, no qual sempre que acontecerem problemas que superam as competências dos indivíduos da organização, estes possam recorrer a pessoas mais competentes que eles inseridas numa estrutura de apoio acessíveis e próximas, que possam acompanhar as necessidades de conhecimentos especializados.

### **3.4 Competências organizacionais, conhecimento e aprendizagem**

A relação entre os três constructos, competências organizacionais, conhecimento e aprendizagem é estabelecida na literatura por diferentes autores. Para Perrenoud (1999, p. 7) competência “é uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles”, pois para solucionar alguma situação deve-se fazer uso de vários recursos, dentre eles o conhecimento. Desta forma, “a construção de competências é inseparável da formação de esquemas de mobilização dos conhecimentos com discernimento, em tempo real, ao serviço de uma ação eficaz” (PERRENOUD, 1999, p. 10). Fleury e Fleury (2001a) ressaltam que o conhecimento acontece por meio do processo de aprendizagem, diferenciado em momentos como a aquisição, desenvolvimento e disseminação de conhecimentos. A partir dos três constructos buscou-se desenvolver um mapa que possibilitasse visualizar a relação entre competências organizacionais, conhecimento e aprendizagem para este trabalho seguindo a linha dos principais autores citados na teoria (FIG. 1).

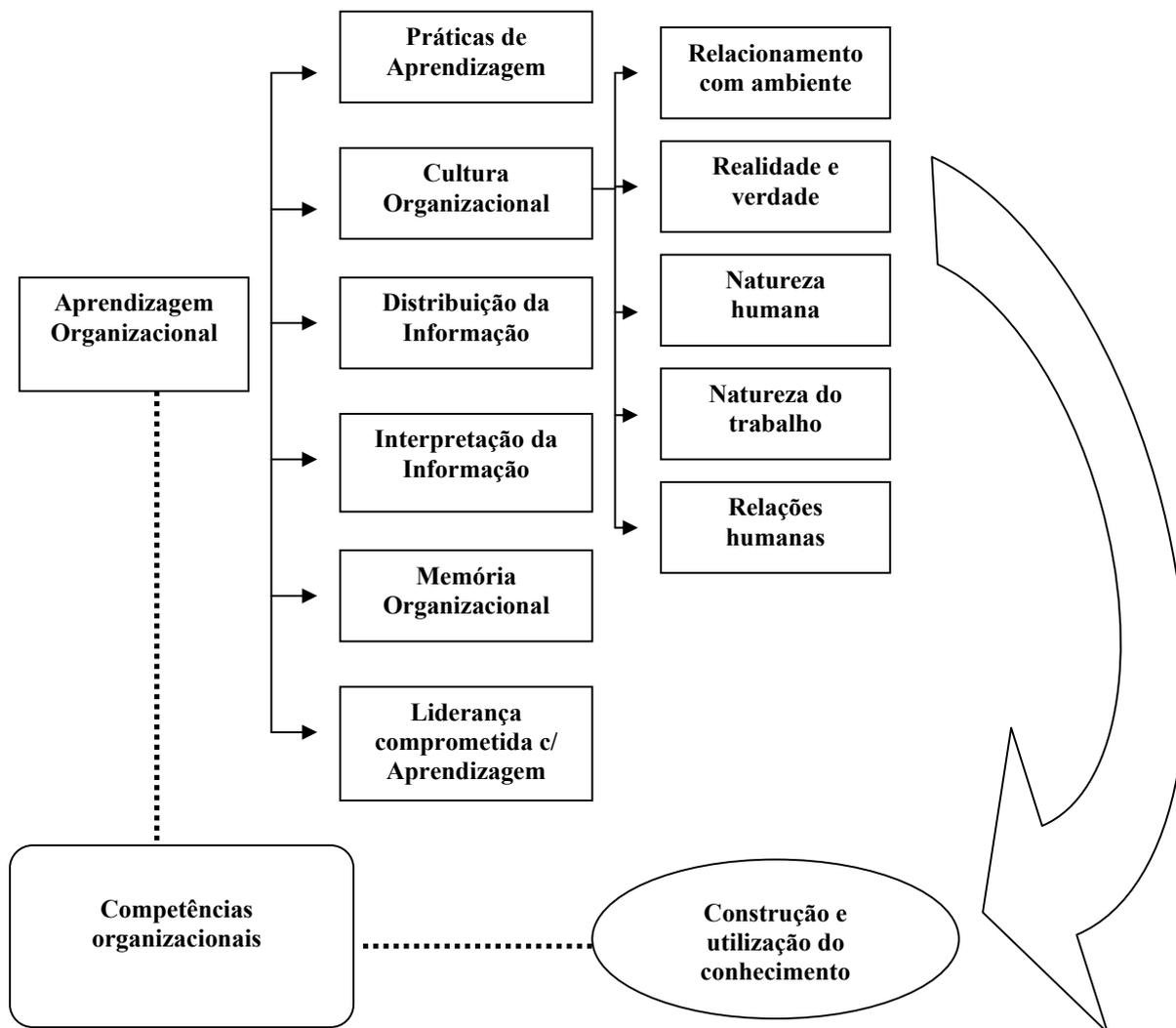


FIGURA 1 – Mapa da relação entre competências organizacionais, conhecimento e aprendizagem

Nesta perspectiva, o conhecimento é imprescindível ao desenvolvimento das competências para Zarifian (2001, p. 72) que define competência como “um entendimento prático de situações que se apóia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações”. O termo entendimento refere-se à dimensão compreensiva, pois para que o indivíduo responda de maneira eficiente a um cliente é preciso conhecer os produtos e serviços que a empresa para qual trabalha oferece. Para o autor, não há exercício da competência sem um lastro de conhecimentos que poderão ser mobilizados em situação de trabalho. E acrescenta que os problemas e implicações vivenciados nestas situações de trabalho modificam os conhecimentos dos indivíduos, tornando o aprendizado destes melhor e mais rápido na medida em que devem fazer em face de situações variadas.

O entendimento de como as pessoas aprendem nas organizações não refere-se somente a visão da aprendizagem com a internalização de algum tipo de conhecimento. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) advogam que a aprendizagem não é apenas uma atividade individual e que o conhecimento relevante para os membros da organização é adquirido por meio da ação e da reflexão resultantes da interação entre estes membros. Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 274) acrescentam que “conhecimento não é o que reside na cabeça de uma pessoa, em livros ou em bancos de dados. Conhecer é ser capaz de participar com os requisitos de competência em uma rede complexa de relacionamentos entre pessoas e atividades”. Desta forma, a aprendizagem é concebida como uma prática social e o conhecimento é gerado a partir das relações interpessoais e das interpretações desenvolvidas durante o trabalho diário (RICHTER, 1998).

Dentro desta perspectiva, para Bitencourt (2001a, p. 54) aprendizagem organizacional e competências complementam-se entre si, pois

a competência não restringe o conhecimento a um nível abstrato, mas traduz-se em práticas observáveis no trabalho. Essas práticas, uma vez sistematizadas, permitem que o conhecimento tratado inicialmente em nível individual, seja disseminado e incorporado às práticas organizacionais.

A aprendizagem organizacional é considerada o início natural do processo de formulação de um modelo de desenvolvimento de competências (DREJER, 2000; NYHAN, 1998), “pois é a capacidade de aprender que permite desenvolver competências que habilitam a organização a identificar, processar e reter novas informações para ampliar o conhecimento e melhorar o processo de tomada de decisões e sua capacidade produtiva” (BASTOS *et. al*, 2002, p.1). A inserção de práticas de aprendizagem no cotidiano das organizações pode colaborar para as competências organizacionais e de acordo com Bitencourt (2001a, p. 55) “deve-se destacar a importância do ciclo virtuoso em que a aprendizagem contribui para o desenvolvimento de competências, e ao mesmo tempo, para que esta aprendizagem seja factível é preciso investir em desenvolvimento de competências”.

Fleury e Fleury (2003) ao analisarem a questão sob o prisma das estratégias da organização, enfatizaram que as competências organizacionais devem ser potencializadas por intermédio das estratégias, onde o principal objetivo dos processos de aprendizagem é a manutenção da relação dinâmica entre estratégia e competência. Nesta mesma perspectiva, Brandão e Guimarães (2001) afirmam que o desenvolvimento das competências organizacionais é um processo contínuo, que tem como etapa inicial a formulação das estratégias da organização,

onde seriam definidas a missão, valores e objetivos. De acordo com Brandão e Guimarães, em seguida a organização identificaria as competências organizacionais necessárias para o alcance dos objetivos. O diagnóstico destas competências forneceria à organização subsídios às decisões de investimento no aprimoramento das competências internas disponíveis na organização que ocorre, no nível individual, através da aprendizagem.

Para Freitas e Brandão (2005) a aprendizagem é o processo através do qual se adquire a competência, enquanto esta última é a manifestação do que o indivíduo aprendeu. Assim, a competência seria o resultado da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridas pelo indivíduo nos processos de aprendizagem. Segundo Freitas e Brandão (2005, p. 5),

como o desenvolvimento de competências ocorre por meio da aprendizagem, parece importante para as organizações o desenvolvimento de mecanismos para ampliar a capacidade e a velocidade de aprendizagem de seus empregados. As empresas são responsáveis não só de proverem às pessoas ações educacionais que lhes permitam desenvolver competências, mas também de criar um ambiente organizacional que seja estimulador da aprendizagem.

Embora esses mecanismos criados pelos novos métodos de gestão empresarial que privilegiam a aprendizagem para que as organizações tornem-se competitivas impulsionem o aprimoramento dos trabalhadores, significam de acordo com Dejourns (1999, p. 14) “sacrifícios individuais consentidos pelas pessoas e sacrifícios coletivos decididos em altas instâncias, em nome da razão econômica”. Acrescenta o autor que as consequências para os trabalhadores destes novos métodos é seu sofrimento causado pelo medo da incompetência, pela pressão para trabalhar mal e pela falta de reconhecimento.

Assim sendo, o empenho dos trabalhadores para a melhoria contínua das organizações por meio do desenvolvimento profissional não é mais garantia de permanência no mercado de trabalho. Brito (2005) enfatiza que se as novas práticas organizacionais teriam garantido a sobrevivência das grandes corporações mundiais, na mesma proporção elas não garantiram o emprego para os trabalhadores que socializaram seu conhecimento para viabilização e sobrevivência da empresa. Para a autora, ao socializar seu conhecimento, o trabalhador torna-se vulnerável em relação ao seu emprego, pois pode ser substituído por aqueles com quem compartilhou o conhecimento.

## CAPÍTULO IV

### CARACTERIZAÇÃO DO SETOR SUPERMERCADISTA

Neste capítulo são demonstradas as origens do setor supermercadista no Brasil, suas características e contexto atual. Em seguida é abordado o desempenho atual deste setor no estado do Ceará e, por último, as competências necessárias à competitividade neste setor.

#### 4.1 Origens do setor supermercadista brasileiro

O auto-serviço originou-se nos Estados Unidos, na década de 30 do século XX, período caracterizado pela Grande Depressão, no qual diminuiu consideravelmente o poder aquisitivo da população americana. De acordo com Cyrillo (1987, *apud* SESSO FILHO, 2003) a referida queda na renda, causada pelo desemprego, resultou na redução da demanda e rentabilidade das tradicionais mercearias, que realizavam suas vendas através da figura do balconista, funcionário responsável por buscar as mercadorias solicitadas pelo cliente. Aliado a isso, o desenvolvimento do pré-empacotamento e enlatamento possibilitou ao cliente o acesso a mercadorias em quantidades definidas, liberando o empregado das atividades de pesagem e empacotamento, resultando dessa nova modalidade de vendas ao setor alimentício o conceito de supermercado (HARB, 2001). Desta forma, as dificuldades econômicas e o desenvolvimento de embalagens para alimentos impulsionaram o setor supermercadista (CYRILLO, 1987 *apud* SESSO FILHO, 2003).

A ampla divulgação dos preços baixos atraiu um número cada vez maior de consumidores, provocando a alta rotação dos estoques que possibilitou a manutenção dos preços baixos com perspectivas de lucros (HARB, 2001). Segundo o autor, o sucesso alcançado por estes estabelecimentos foi tão satisfatório que levou as mercearias tradicionais a se modernizarem também, tornando o *supermarket* uma forma de distribuição típica dos Estados Unidos. A oportunidade de comprar todos os alimentos em um único lugar, através do auto-serviço, se

difundiria para outros países após a II Guerra Mundial, alcançando em 1955 o total de 52 países no mundo.

No Brasil, os supermercados foram implantados há quase cinco décadas e tornaram-se um elemento essencial da paisagem de qualquer cidade brasileira média, assim como elemento indissociável do modo de vida e das preocupações de qualquer consumidor (ROJO, 1998a). Sua introdução ocorreu por intermédio de um pequeno grupo de idealistas, que iniciaram o pré-arranco desenvolvimentista do setor, sendo considerado hoje um dos mais prósperos e evoluídos ramos do varejo brasileiro, contribuindo de forma decisiva para o desenvolvimento econômico e social do país (HARB, 2001). Para o autor, o desenvolvimento contínuo do setor é propiciado pelas modernas técnicas de gestão, tecnologia da informação, propaganda em massa, logística eficaz e permanente busca por novos produtos. Além disso, no âmbito social, devido sua eficiência e baixo custo de distribuição, os supermercados possibilitaram através de preços mais baixos, o acesso por parte de quase todas as camadas sociais, a produtos de alto consumo.

Na década de 60, o supermercado já era presença marcante em todas as principais cidades brasileiras. A década de 70 foi o período da grande expansão do setor, da sedimentação das grandes cadeias aliado ao desenvolvimento econômico que o Brasil atravessava (o chamado “milagre brasileiro”). Além das empresas brasileiras, o Carrefour instalou-se no país, reconhecendo o potencial desse mercado. Durante essa década também foram instalados os primeiros hipermercados no país.

Na década de 80, conforme Rojo (1998a), o setor de supermercados já ocupava praticamente todo o país, enfrentando uma forte concorrência. Foi uma década de muitas dificuldades para a maioria dos brasileiros; a rentabilidade do setor começou a diminuir, incorporando condições comerciais cada vez mais difíceis com os fornecedores. Além disso, vários planos governamentais colocaram o setor em dificuldades, inclusive em termos de imagem junto ao consumidor. Com um clima ainda de incerteza e recessão, o início da década de 90 foi um período de modificações voltadas principalmente para o aproveitamento mais racional do mercado, desenvolvendo-se tipos de lojas adaptadas às características da população atendida. Tratou-se de reduzir custos, aumentar a produtividade e a eficiência. A concorrência entre os supermercados torna-se extremamente acirrada, sendo que a disputa pelo mercado fica cada vez mais forte e agressiva. Os últimos anos também trouxeram a modernização do setor

proporcionada pela informática, além de um aperfeiçoamento e uma maior preocupação com a qualidade dos serviços.

#### **4.2 Características e contexto atual**

O supermercado constitui, para Kotler e Armstrong (1993), uma operação de grande porte, com baixo custo, pequena margem de lucro, grande volume e auto-serviço, que visa à satisfação praticamente total das necessidades do consumidor no tocante a alimentos, produtos de higiene pessoal e limpeza e produtos de manutenção do lar. De acordo com Ferreira (1999), o supermercado é uma grande loja de auto-serviço, onde se vendem gêneros alimentícios, bebidas, artigos de limpeza doméstica, etc.

Apesar do prefixo super remeter à idéia de algo abundante e excessivo, para o setor supermercadista, a denominação de supermercado refere-se a empresas de pequeno e médio portes, que são lojas de vizinhança, caracterizadas por localizarem-se em bairros e terem como público-alvo habitantes do bairro e áreas circunvizinhas, com área de vendas, em geral, superior a 350 m<sup>2</sup> (SAAB; GIMENEZ; RIBEIRO, 2000). Para os autores, o supermercado está relacionado ao conceito de auto-serviço, contemplando um mínimo de dois check-outs. Os produtos que comercializam são, especialmente, alimentos, nos setores de mercearias, carnes, frios, laticínios e hortifrutigranjeiros, além de artigos de uso e consumo imediatos. Apresentam alto giro e baixa margem de lucro, mantendo preços competitivos.

As empresas que compõem o setor supermercadista na atualidade classificam-se de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS – conforme a TAB 1 abaixo:

TABELA 1					
Classificação de lojas de setor supermercadista de acordo com a ABRAS					
Formato de loja	Área de vendas (m2)	No. médio de itens	% de vendas não alimentos	Número de caixas	Seções
Loja de Conveniência	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios e laticínios, bazar e snacks
Loja de sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, hortifrúti, frios e laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, frios e laticínios, bazar
Supermercado convencional	700-2.500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifrúti, bazar, carnes e aves, peixaria, padaria, frios e laticínios, têxtil e eletrônicos
Loja de depósito	4.000-7.000	7.000	8	30-50	Mercearia, hortifrúti, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios, bazar e eletrônicos
Clube do Atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, bazar, carnes e aves, têxtil, frios e laticínios e eletrônicos

Fonte: Brito (1998)

Para Rojo (1998a), os hipermercados e supermercados são diferenciados pela variedade de produtos não-alimentares oferecidos. Segundo o autor, o primeiro, além dos produtos alimentares, oferece uma ampla variedade de não-alimentos, como as linhas *hard* (por exemplo, eletro-eletrônicos, utensílios domésticos e cine-foto-som) e *soft* (como confecções, cama, mesa e banho).

Em seu estudo sobre as características do setor supermercadista nos anos 90, Sesso Filho (2003) aponta que foi durante esta década que houve a consolidação dos supermercados compactos, pois se verificou uma grande transformação das lojas com menos de um caixa, com pouca sofisticação, para lojas com novas seções como frios e laticínios, hortifrúti, padaria e açougue, tornando a concorrência no setor ainda mais competitiva e disputa pelo mercado mais acirrada. As diretrizes implementadas a partir do Plano Real, introduzido em 1994, provocaram a redução drástica do ritmo inflacionário, expondo os supermercados a desafios cada vez maiores

no sentido de atingirem a excelência em operações e produtividade (MARQUES; NORONHA, 2001).

Antes de 1994, as empresas compensavam seus problemas operacionais com os ganhos obtidos por meio da aplicação financeira, que, ao acompanhar a inflação, podia atingir patamares de até 80% ao mês. Com a estabilidade da inflação, os supermercadistas deixaram de lucrar com as aplicações financeiras, que gerou a necessidade de ofertar produtos e serviços de melhor qualidade, diferenciados e a preços coerentes e competitivos. A satisfação do consumidor passa a ser extremamente importante para o bom desempenho dos supermercados (MARQUES; NORONHA, 2001). Para Harb (2005), a principal característica atribuída a estas empresas na atualidade, a prestação de um serviço superior com a redução dos preços de produtos, pressiona ainda mais os índices de rentabilidade do setor.

Todas essas mudanças ocorridas na década de 90 proporcionaram o movimento de grandes aquisições e expansões realizadas por alguns grupos supermercadistas (ROJO, 1998a). Esse processo foi intenso, tanto pela incorporação de várias redes nacionais pelas estrangeiras, quanto pela aquisição das redes de pequeno e médio portes pelas redes nacionais maiores, resultando em uma mudança estrutural do mercado, com a presença de maiores concentrações nessa área de varejo (GHISI; CAMARGO; MARTINELLI, 2003), o que afeta diretamente as pequenas empresas, que possuem recursos limitados para adotar novas tecnologias e manterem-se competitivas (SESSO FILHO, 2003).

As estratégias adotadas pelas grandes empresas do setor englobam a atuação em novos segmentos, diferentes formatos de lojas, bem como a expansão da atuação para outras regiões visando atingir diversos públicos, o que demonstra preocupação em se prepararem para enfrentar a reação das empresas de pequeno porte (SAAB; GIMENEZ, RIBEIRO, 2000). Por outro lado, as empresas de pequeno porte, por estarem localizadas em áreas mais próximas do consumidor, ocupam o espaço de mercado dos supermercados de vizinhança (SAAB; GIMENEZ, RIBEIRO, 2000) e podem adequar melhor o seu mix de produtos e comercializar de maneira mais eficiente produtos de conveniência (SESSO FILHO, 2003). Outra estratégia adotada pelas pequenas empresas para reagir ao avanço das grandes organizações é o associativismo, com a formação de centrais de compras, nas quais as negociações realizadas por profissionais especializados proporcionam compras feitas em conjunto, o que aumenta o poder de compra junto aos

fornecedores, menores preços, maiores prazos de pagamento e o aumento das margens operacionais das empresas associadas (SAAB; GIMENEZ, RIBEIRO, 2000).

Em 2004, o setor faturou o correspondente a 5,5% do PIB brasileiro, que teve seu melhor resultado nos últimos dez anos. Apresentou um faturamento de R\$ 97,7 bilhões, 9,4% maior do que em 2003 e foi responsável pela geração de, aproximadamente, 788 mil empregos diretos na economia. Esse crescimento gerou um dinamismo no setor que fez de 2004 um ano de consolidação de procedimentos para preparar ainda melhor as empresas para um mercado altamente disputado e que cria a cada dia inovações para atrair seu público consumidor (SUPER HIPER, 2005). Todas essas mudanças impuseram ao mercado a necessidade de se criar nas lojas um ambiente agradável para atrair o cliente. Para Harb (2005), como o consumidor brasileiro tornou-se mais seletivo, exigente e conhecedor das diversas opções de supermercados que possuem uma grande variedade de produtos a preços promocionais, é preciso considerar os gostos e preferências dos consumidores antes de realizar qualquer mudança nas lojas de supermercado.

Nesta mesma abordagem, Rojo (1998b) ao analisar o cenário de crescente competitividade no qual estão inseridos os supermercados, acrescenta que torna-se ainda mais importante a busca de qualidade em produtos e serviços. Para o autor, é verificada a preocupação com a qualidade entre os supermercadistas brasileiros, que passaram a percebê-la não somente como uma questão de aprimoramento do negócio, mas como uma necessidade fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento do supermercado em uma nova era cada vez mais competitiva.

### **4.3 O setor supermercadista cearense**

“Um dos fatores responsáveis pelo crescimento do setor supermercadista em Fortaleza foi a criação das cooperativas de compras, que possibilitou às pequenas e médias empresas maior poder de competitividade. Hoje, as lojas estão muito bem automatizadas, com os melhores equipamentos, o que torna nossas lojas modernas e atualizadas. Muitas dessas empresas já começaram a investir em cidades do interior, onde existe bastante espaço para crescer e se desenvolver”.

Aníbal Capelo Feijó  
presidente da Associação Cearense de Supermercados - ACESU

No Ceará, a história da nova forma de varejo que surgia resultou do trabalho árduo e diuturno de alguns pioneiros, pequenos comerciantes ou agricultores e até mesmo feirantes, que

transformaram-se, com o passar do tempo, em proprietários de redes de supermercados, “homens que, nesta estratificada e elitista sociedade brasileira, partiram do nada e conquistaram, como diriam os antigos, mundos e fundos” (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002).

Os investimentos realizados no setor ao longo de cinco décadas impulsionaram seu crescimento e fizeram surgir outras redes de supermercados, que representados por proprietários e trabalhadores, tornaram este setor responsável por 5,8% do PIB do Ceará na atualidade, com faturamento de R\$ 87,2 bilhões no ano de 2004. Na TAB 2 abaixo são apresentados dados relativos ao setor no ano de 2004.

TABELA 2	
Dados relativos ao setor no Ceará em 2004	
Número de lojas (und)	71.372 mil
Check-outs (und)	163 mil
Área de vendas (m2)	18 mil
Postos de trabalhos (und)	740 mil
Faturamento total (R\$)	87,2 bilhões
% do PIB do estado	5,8%

Fonte: ABRAS (2004)

O avanço das grandes redes supermercadistas no Brasil e no Ceará torna-se evidente e três grandes grupos – Pão de Açúcar, Carrefour e Wal-Mart dominam 38% do mercado nacional e faturam cerca de R\$ 40 bilhões por ano. No entanto, segundo Harb (2005), as pequenas redes alcançaram em 2003 um aumento de 6%, enquanto as redes com faturamento acima de R\$ 1 bilhão registraram uma participação de 3,8%. Para a ABRAS, o tipo de supermercado que mais cresce no país é o com loja de até 250 metros quadrados, tamanho típico de comércio de bairro (vizinhança) ou rede regional.

Para continuarem crescendo, mesmo com a presença das grandes redes, os pequenos e médios supermercadistas cearenses adotaram estratégias marcadas por decisões agéis nos negócios. Uma delas é o associativismo, que por meio das compras conjuntas, os supermercados associados conseguem preços competitivos, pois compram em grande quantidade dos fornecedores e estabelecem ações de marketing conjuntas. No Ceará existem algumas associações de supermercados, com destaque para a Super Rede que cresceu 20% em 2005 e reúne

atualmente 37 lojas de sete pequenos e médios supermercados cearenses.

Para manter a fidelidade da clientela, foram feitos investimentos em pessoas e novas tecnologias para oferecer um elevado padrão de atendimento. As lojas foram modernizadas e climatizadas. O *mix* de produtos foi diversificado e a preocupação com a qualidade destes é constante. Outra estratégia adotada foi a ampliação dos meios de pagamento, uma velha forma para facilitar a vida do cliente. A venda por meio de cartões de crédito de administradores e em alguns supermercados, até mesmo com cartões próprios, proporcionou um aumento significativo da participação destes no total das vendas realizadas, conforme apresentado na TAB 3 abaixo.

TABELA 3			
Formas de pagamento			
	Classes de Atividades	Valores em (%)	
		Out/2005	Out/2004
A Vista	Comércio Geral	35,28	34,14
	Supermercados	51,33	45,57
A Prestação	Comércio Geral	20,84	26,05
	Supermercados	4,79	15,29
Com Cartão	Comércio Geral	21,81	19,70
	Supermercados	32,00	15,41
Com Cheque Pré-Datado	Comércio Geral	18,26	15,62
	Supermercados	11,88	15,95

Fonte: Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento do Comércio – IPDC – com adaptações (2005)

A expansão do setor supermercadista cearense trouxe consequências positivas, segundo dados do IPDC (2005). Dentre estas, o aumento de 4,64% no nível de empregos gerados entre os meses de janeiro e outubro/2005 quando comparado aos mesmos meses no ano de 2004. Este nível também ficou acima da média do comércio geral, que para o mesmo período foi de 2,98%. A rotatividade do quadro de pessoal também teve uma significativa diminuição de 4,43% registrados em 2004 para 1,27% em 2005, abaixo da média do comércio geral, que é de 2,51%. O tempo de negócio, em anos, aumentou de 11 em 2004 para 13 em 2005.

#### 4.4 Competências do setor supermercadista

Considerando a definição de competência adotada neste trabalho, como o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo para a organização (PRAHALAD; HAMEL, 1990), faz-se necessário

elencar o conjunto de ações imprescindíveis para se atingir a competitividade do setor. Kupfer (1992) propõe que a competitividade é função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Desta forma, cada mercado é detentor de um dado padrão de concorrência e seria competitiva a empresa capaz de estabelecer e implementar estratégias adequadas ao padrão de concorrência do setor no qual atua e, conseqüentemente, desenvolver uma posição sustentável.

O setor supermercadista é marcado pela dominação das grandes empresas que investem fortemente na expansão de suas áreas geográficas de atuação, proporcionando uma maior participação no mercado seja com a participação de capital próprio ou internacional. Assim sendo, é essencial que as pequenas e médias empresas desenvolvam ações compatíveis com a sua realidade e os padrões estabelecidos pela concorrência para que permaneçam neste mercado.

Em seu trabalho no setor supermercadista, Harb (2005) identificou as competências necessárias para o desempenho competitivo das grandes empresas de acordo com as regiões brasileiras. Harb (2005) classificou as competências em essenciais e básicas, sendo que as básicas têm a função de fornecer suporte às essenciais. Os resultados demonstram que, para a região nordeste, portanto a região na qual foi desenvolvido este trabalho, as competências essenciais são a intenção estratégica e foco no consumidor e as competências básicas são o desenvolvimento das pessoas, logística e gestão de mudança. Desta forma, na visão de Harb (2005), a articulação entre as competências essenciais e básicas e as estratégias empresariais pode tornar as empresas mais competitivas no mercado.

De acordo com Saab, Gimenez e Ribeiro (2000), uma das características necessárias à permanência das pequenas e médias empresas no setor supermercadista é sua localização em áreas circunvizinhas ao seu cliente, como os bairros das grandes cidades ou cidades do interior. As outras características referem-se ao associativismo e ações que visem uma maior eficiência administrativa e operacional.

O associativismo, para Saab, Gimenez e Ribeiro (2000), é vantajoso para as pequenas e médias empresas principalmente no que se refere a ganhos de escala. Há o aumento no poder de compra junto aos fornecedores, facilita e profissionaliza o processo de negociação, possibilitando preços menores e prazos para pagamentos maiores, permitindo o aumento das margens operacionais das empresas associadas. Além disso, o trabalho em conjunto pode proporcionar outras vantagens como cartão fidelidade, cartão de crédito, campanhas publicitárias, assessoria

jurídica e contábil, distribuição de produtos com marca própria, acesso a modernos sistemas de automatização e treinamento de funcionários.

As ações de melhoria da eficiência administrativa e operacional, segundo Saab, Gimenez e Ribeiro (2000) devem ser o foco para as pequenas e médias empresas se preservarem no mercado e englobam:

- reinvestimentos no próprio negócio, principalmente em automação e tecnologia da informação;
- valorização contínua dos clientes, com atendimento personalizado, buscando sua fidelização;
- atuação na comunidade;
- gestão rigorosa de espaços, racionalizando a linha de produtos, com gerenciamento de categoria e escolha de mix apropriado;
- busca do aumento do ticket médio de vendas, especialmente com produtos que permitam maiores margens de lucro e com marcas próprias;
- valorização contínua dos funcionários com um ambiente de treinamentos constantes;
- realização de melhorias físicas nas lojas;
- oferecer, sempre que possível, novos serviços aos clientes.

Assim sendo, este conjunto de ações será adotado para análise da capacidade competitiva instalada nas empresas pesquisadas para gerar aprendizagem e conhecimento de forma a garantir o desenvolvimento de suas competências.

## CAPÍTULO V

### ESTRATÉGIA METODOLÓGICA

A presente pesquisa é classificada como um estudo exploratório-descritivo combinado, que segundo Marconi e Lakatos (2005, p. 190), “tem por objetivo descrever completamente determinado fenômeno, como, por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas”. Para Marconi e Lakatos (2005), nestes estudos podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas do objeto de estudo e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado. As técnicas utilizadas para a coleta de dados englobam entrevistas, observação participante, análise de conteúdo, etc.. Os procedimentos de amostragem são flexíveis, pois um pequeno número de unidades é estudado de maneira intensiva, geralmente sem o emprego de técnicas probabilísticas de amostragem.

A abordagem da pesquisa é qualitativa, pois busca “apreender uma situação *in loco*, estabelecendo comparações com outras situações semelhantes e com um referencial teórico previamente firmado” (BITENCOURT, 2001a, p. 62), o que possibilita a compreensão dos valores culturais e as representações de determinado grupo sobre temas específicos (MINAYO, 2004). No decorrer desta pesquisa, serão realizadas entrevistas semi-estruturadas com trabalhadores dos supermercados, que terão a oportunidade de expor suas idéias, pensamentos, descrições de situações e comportamentos. Nesta mesma linha, Godoy (1995a, p. 58) afirma que

a pesquisa qualitativa não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise de dados. Parte de questões ou foco de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre as pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Triviños (1987) descreve os estudos qualitativos como essencialmente descritivos, com ênfase no processo e não apenas nos resultados e no produto e com atenção preferencial pelos pressupostos que servem de fundamento à vida das pessoas. Para tanto, segundo Triviños (1987),

utiliza transcrições de entrevistas e depoimentos para corroborar os resultados e oferecer pontos de vista sobre o assunto estudado. A pesquisa, neste caso, busca descrever as percepções dos trabalhadores dos pequenos e médios supermercados da cidade de Fortaleza, referentes à como se desenvolvem as práticas de aprendizagem que possibilitam o surgimento das competências organizacionais.

A pesquisa qualitativa se desenvolve inicialmente por meio da revisão bibliográfica, devido à necessidade do pesquisador compreender o estado da arte e a evolução do conhecimento relativo a tema pesquisado (BITENCOURT, 2001a). A coleta e análise de dados para subsidiar este trabalho teoricamente foram feitas através de livros, artigos científicos, revistas especializadas, teses, dissertações, anais de congressos e periódicos.

Para Bitencourt (2001a), após moldar o referencial teórico, o pesquisador defronta-se com a questão da manifestação prática sobre as diferentes possibilidades de se realizar a pesquisa qualitativa. O delineamento estratégico escolhido como metodologia foi o estudo de casos múltiplos. O estudo de caso é definido por Eisenhardt (1989) como uma estratégia de pesquisa focada no entendimento do presente por meio de colocações únicas. Complementando essa definição, Morra e Friedlander (1999, p. 5) afirmam que o estudo de caso é “um método de aprendizagem sobre uma instância complexa, baseado no entendimento dessa instância, obtido por uma descrição extensiva e análise dessa instância como um todo e no seu contexto”.

Segundo Yin (2001, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”, é um tipo de pesquisa no qual é feita uma análise profunda do objeto de estudo (GODOY, 1995b; TRIVIÑOS, 1987). De acordo com Godoy (1995b, p. 25),

o estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de um contexto de vida real.

Eisenhardt (1989) propõe que no desenvolvimento de estudos de casos sejam seguidas algumas recomendações para evitar que o estudo limite-se a uma análise superficial de casos, tais como:

- construir uma questão de pesquisa bem fundamentada, que possibilite concentrar os esforços da pesquisa em casos que enriqueçam o estudo proposto;

- coleta de dados utilizando dados quantitativos e qualitativos, combinando múltiplos métodos;

- trabalhar com pressupostos de pesquisa;

- construto de pesquisa flexível, que possibilite alterações;

- saturação teórica, com a confirmação, extensão e refinamento das teorias existentes;

- comparação com literaturas similares e conflitantes.

A discussão relacionada ao uso de estudos de casos simples ou múltiplos é levantada por autores que argumentam as situações adequadas para a utilização de ambos. Para Morra e Friedlander (1999) os estudos de casos simples devem ser usados em instâncias críticas, de revelação ou de contestação a teorias consagradas. Os estudos de casos múltiplos são preferidos a estudos de casos simples, pois a quantidade maior de trabalho demanda por parte do pesquisador maiores investimentos em relação a recursos e tempo na análise dos muitos casos (JOIA, 2004). Para dar uma maior ênfase na importância dos estudos de casos múltiplos, o autor acrescenta que os estudos de casos simples podem ser utilizados para questionar ou refinar uma determinada teoria, bem como responder questões de pesquisa exploratórias.

Finalmente, sobre as vantagens do estudo de casos múltiplos, Joia (2004) afirma que este permite que, a partir da comparação dos resultados obtidos, o pesquisador reconheça padrões, de modo que um modelo que possa representar os acontecimentos venha a ser construído.

No estudo de caso são utilizadas técnicas de análise e interpretação dos dados como entrevista em profundidade, análise de conteúdo, observação e pesquisa de dados secundários (BITENCOURT, 2001a). A técnica utilizada neste trabalho é a análise de conteúdo. De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens.

As etapas que compõe a análise de conteúdo são, segundo Bardin (1977), a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados. A pré-análise é a fase de organização do material que tem por objetivo tornar as idéias claras e operacionais e engloba a escolha dos documentos a serem analisados, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. Na segunda fase, a exploração do material, este é submetido a um estudo aprofundado, orientado pelos pressupostos e referenciais teóricos e

onde são realizados os procedimentos como a codificação, classificação e categorização. A terceira fase, tratamento dos resultados obtidos e interpretação, caracteriza-se pela reflexão embasada nos materiais empíricos estabelecendo relações com a realidade educacional e social ampla, aprofundando as conexões de idéias, chegando, se possível, a propostas básicas de transformações nos limites das estruturas específicas gerais.

O desenho (FIG.2) apresentado abaixo define as seqüências das etapas a serem seguidas com base nos métodos e técnicas de pesquisa científica e no referencial teórico adotado neste trabalho.

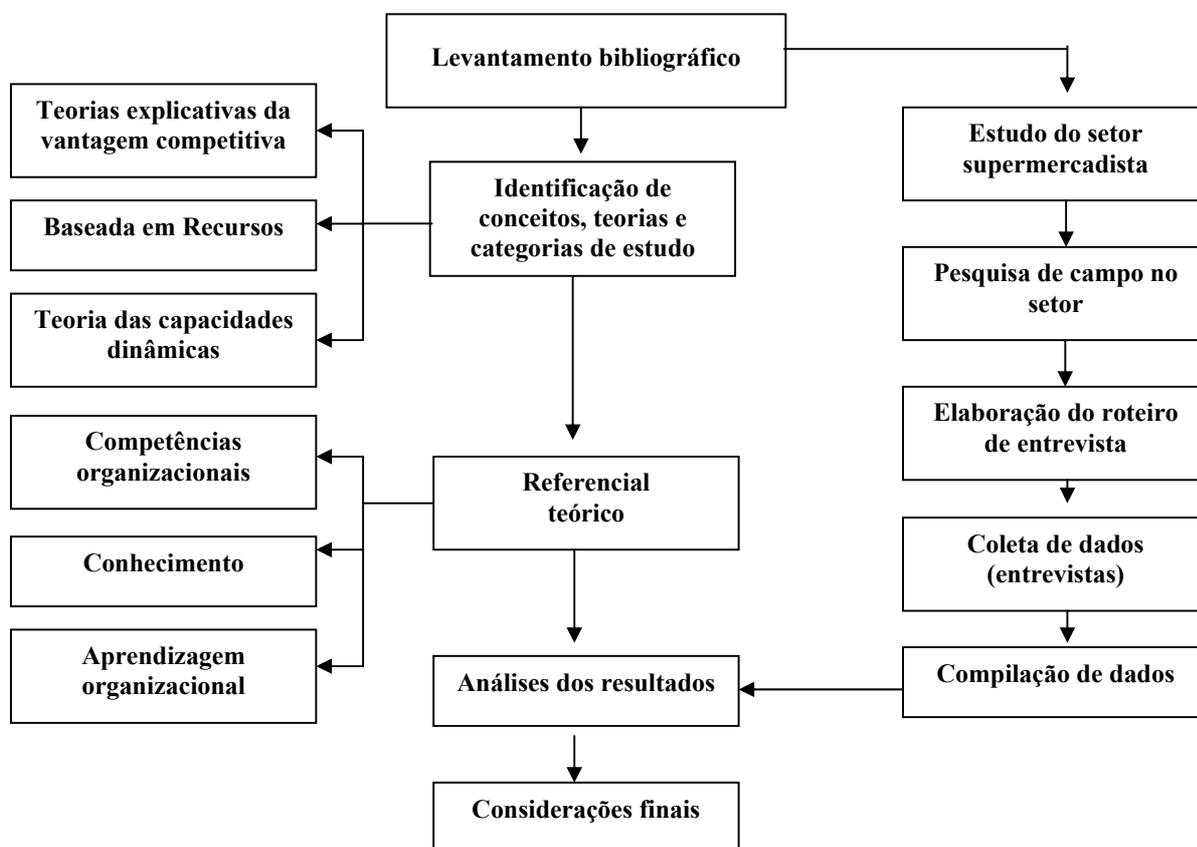


FIGURA 2 – Desenho da pesquisa.

## 5.1 Coleta de dados

A etapa inicial da coleta de dados da pesquisa é a revisão da literatura, que possibilita o desenvolvimento do tema conciliando os aspectos teóricos e práticos, visando tornar o estudo e os objetivos propostos mais harmônicos com a realidade organizacional.

A partir da revisão de literatura foram criadas três categorias de análise, conhecimento, aprendizagem e competências organizacionais. A categoria aprendizagem foi dividida em subcategorias principais: cultura organizacional, distribuição da informação, interpretação da informação, memória organizacional e liderança comprometida com o aprendizado.

O recurso utilizado como fonte de informação foi a entrevista semi-estruturada com roteiro previamente elaborado e testado (Apêndice) com 01 (um) gerente que revelou a necessidade de adaptação, resultando em uma revisão até chegar-se à versão final. Minayo (2004, p. 109), tratando desta questão, argumenta que

o que torna uma entrevista um instrumento privilegiado de coleta de informação é a possibilidade de a fala ser reveladora de condições estruturais, de sistemas de valores, normas e símbolos (sendo ela mesma um deles) e ao mesmo tempo ter a magia de transporte, através de um porta-voz, as representações de grupos determinados, em condições históricas, socioeconômicas e culturais específicas.

Em relação ao tipo de entrevista, a semi-estruturada ou não estruturada (MINAYO, 2004, p. 121) pertence à categoria mais geral de pesquisa aberta e visa a colocar as respostas do sujeito no seu próprio contexto, evitando-se a prevalência comum nos questionários estruturados, do quadro conceitual preestabelecido pelo pesquisador. A presença ou interação direta entre o pesquisador e os entrevistados é comum e parte-se da elaboração de um roteiro, pois “quando se trata de apreender sistemas de valores, normas, representações de um grupo social ou compreender relações, o questionário se revela insuficiente” (MINAYO, 2004, p. 121). Para a autora, o roteiro de entrevista é composto de poucas questões e cada questão deve ter como pressuposto o marco teórico desenhado para a construção do objeto. Ademais, o roteiro visa apreender o ponto de vista dos entrevistados previstos nos objetivos da pesquisa e representa o instrumento que serve para orientar a entrevista, deve ser o facilitador de abertura, ampliação e de aprofundamento da comunicação. Como o roteiro é apenas um guia, não pode prever todas as situações e condições de trabalho de campo.

As entrevistas foram gravadas com anuência do entrevistado, sendo posteriormente transcritas para análise futura. As transcrições seguiram rigorosamente a forma através da qual o

sujeito se expressou. As dezesseis entrevistas do estudo foram realizadas em encontros previamente agendados com os participantes. Posteriormente a cada entrevista, procurando enriquecer a coleta de dados do estudo, na ocorrência de alguma particularidade observada no comportamento dos participantes ou mesmo do ambiente físico do trabalho deles, esta foi registrada. Vale ressaltar que, por preferência dos entrevistados e das respectivas empresas, todas as entrevistas aconteceram no próprio ambiente de trabalho e foram realizadas no período de setembro de 2006 a dezembro de 2006, totalizando 10 horas de gravação e 111 laudas.

As informações necessárias para traçar o perfil do negócio das empresas pesquisadas foram solicitadas aos gerentes de recursos humanos destas empresas.

## **5.2 Campo e critérios de escolha das unidades de pesquisa**

O universo da pesquisa foi constituído pelas pequenas e médias organizações do setor supermercadista e a área de abrangência foi a região metropolitana de Fortaleza-CE. Quanto à tipologia dos supermercados que constituíram os casos estudados, foram utilizados alguns critérios. Primeiramente, foi considerada a classificação em pequenos e médios supermercados da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS – que os classifica sob a denominação de supermercado compacto e convencional respectivamente, conforme descrito anteriormente na TAB 1 (pág. 48). Apesar de outras instituições (por exemplo, Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES) definirem outros critérios para a classificação em pequenas e médias empresas, pela falta de acesso a informações como faturamento anual, a classificação da ABRAS tornou-se a mais adequada para esta pesquisa.

Em seguida foram consideradas as empresas de pequeno e médio do setor supermercadista com, no mínimo, 10 (dez) anos de atuação no mercado. Para que os resultados encontrados fossem capazes de responder à questão deste trabalho, foram escolhidas intencionalmente empresas que, a princípio, estivessem organizadas na busca do conhecimento mais formalizado ou pelo menos voltadas ao desenvolvimento de práticas de aprendizagem para atingir as competências organizacionais. Por último, a acessibilidade a algumas empresas. Para a pesquisa, gerou-se uma amostra não probabilística intencional (MALHOTRA, 2001), totalizando 03 (três) empresas. Ressalta-se que, no processo de contato da pesquisadora com as organizações

participantes da investigação, contou-se com o apoio de profissionais ligados ao setor de supermercados, recebendo indicações de nomes de outros profissionais que poderiam contribuir com o trabalho de adentrar ao campo.

Decidiu-se, neste estudo, utilizar um número intencional de seis trabalhadores dos três supermercados selecionados, totalizando dezoito entrevistados. Foram utilizados os seguintes critérios para a seleção dos entrevistados, como (1) as pessoas selecionadas são trabalhadores de pequenas e médias empresas que operam no setor supermercadista da cidade de Fortaleza; (2) cada entrevistado deve trabalhar, no mínimo, há um ano na respectiva empresa e (3) por serem considerados os cargos mais estratégicos destas empresas, os seis entrevistados devem ocupar os cargos de Gerente Operacional de Logística, Gerente de Compras, Gerente de Recursos Humanos, Gerente Financeiro, Gerente de Marketing e Gerente de Loja. Como em uma das empresas pesquisadas não há uma das funções enumeradas anteriormente e em outra um único gerente desempenha duas funções, duas entrevistas não foram realizadas. Ao excluir-se a entrevista que foi considerada como o pré-teste, restaram 15 (quinze) entrevistados.

Os gerentes distribuem-se entre 07 (sete) homens e 08 (oito) mulheres, na maioria casados e com nível superior. Quanto ao tempo de serviço nas empresas, somente dois entrevistados têm apenas 01 (um) ano de empresa. O restante dos entrevistados caracteriza-se por serem funcionários antigos, alguns começaram como estagiários ou mesmo na abertura das empresas, como o exemplo de entrevistados com 19 (dezenove), 17 (dezessete) ou 12 (doze) anos de empresa.

## CAPÍTULO VI

### DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

O presente capítulo tem como foco caracterizar as três empresas pesquisadas no segmento de pequenos e médios supermercados de Fortaleza-CE, em relação às suas histórias, estruturas e principais processos desenvolvidos. Os dados apresentados foram identificados a partir das entrevistas realizadas, visitas às empresas pesquisadas e leitura de material disponibilizado pelos entrevistados.

#### 6.1 Empresa 1 - E1

Com mais de 20 anos de existência, a Empresa 1 - E1 – possui 04 (quatro) lojas na cidade de Fortaleza-CE, localizadas em bairros constituídos de população com baixo poder aquisitivo. Com uma estrutura tradicionalmente familiar, a empresa cresceu ao longo destes anos e hoje gera em torno de 400 empregos diretos. As lojas têm, em média, 1.000 m<sup>2</sup> de área de vendas, 15 checkouts e comercializam 9.500 itens, divididos nas seções de mercearia, hortifrutigranjeiro, peixaria, carnes, frios, bebidas, bazar, perfumaria, limpeza e padaria. Sua missão é “promover a excelência do auto-serviço supermercadista, propiciando um ambiente adequado de trabalho aos colaboradores, crescimento pessoal e profissional, garantindo desta forma a excelência no atendimento a seus clientes externos, a lucratividade e perpetuidade da empresa”. Tem como visão de futuro “participar do mercado varejista oferecendo sempre preços abaixo da média do mercado, produtos de excelente qualidade, com vistas à fidelizar os seus clientes, mantendo-os com alto nível de satisfação”.

Impulsionados pela necessidade do mercado e dos clientes, os investimentos na modernização e ampliação de suas lojas têm sido constantes ultimamente. A loja pesquisada foi indicada pela direção da empresa. Recém inaugurada, possui uma ampla área de vendas, estacionamento gratuito e pequenas lojas ao seu redor que prestam serviços diferenciados aos clientes. Outros aspectos descritos a seguir foram identificados.

- **Funções existentes na loja:** Encarregado de portaria, auxiliar de portaria, operador de

sistema, recepcionista, gerente de loja, subgerente, repositor de hortifruti, encarregado de hortifruti, repositor de açougue, encarregado de açougue, repositor de peixaria, encarregado de peixaria, encarregado da padaria, encarregado de frios, repositor de frios, fiscal de caixa, fiscal de salão, caixa-repositor, empacotadores.

- **Empacotadores jovens aprendizes:** Ao contrário de estabelecimentos que absorveram a função de empacotador, adaptando-a como parte da tarefa dos caixas, este supermercado oferece o serviço de empacotador em todos os caixas. Os empacotadores são jovens aprendizes terceirizados.

- **Descrição do ambiente:** Caracteriza-se como um ambiente *clean*, organizado, com estrutura física recém construída, moderna e setores dispostos em forma de *open space*, com exceção das salas do setor de recursos humanos e diretoria.

- **Estrutura do setor de recursos humanos:** Constituído de duas estagiárias responsáveis pelos processos de recrutamento, seleção e suporte às gerências no tocante à atributos do setor.

- **Treinamentos:** São utilizados os serviços de instituições especializadas em treinamentos como Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL, Sebrae e Central Fácil, além de parcerias com fornecedores para o treinamento dos funcionários. Mensalmente, dependendo da necessidade e disponibilidade, a empresa envia funcionários a diferentes tipos de treinamentos, para isto fornecendo alimentação e transporte.

- **Processo de seleção:** Os candidatos aos processos seletivos podem vir da promoção de funcionários da própria empresa, se tiver pessoas com o perfil desejado. Caso contrário, a empresa dispõe de banco de dados com currículos que são enviados por profissionais interessados tanto para as lojas, que os encaminha para o setor de RH, quanto para a administração. O processo seletivo caracteriza-se pelo preenchimento de ficha, provas e entrevistas com RH e chefia imediata. É bastante comum a indicação de funcionários.

- **Processo de demissão:** Há um consenso entre a gerência e diretoria em relação a este processo. Se for funcionário tiver desempenho satisfatório, são analisados os motivos da demissão e ele pode até mesmo ser transferido para outra loja, para que a empresa não o perca. Caso contrário, a decisão pode ficar mesmo a cargo do gerente imediato. Quando o funcionário é desligado, ele participa da entrevista de desligamento, da qual muitas vezes surgem informações relevantes para a empresa.

- **Variabilidade salarial:** É definida com base em pesquisas salariais e no piso salarial da

categoria determinado pelo Sindicato dos Supermercados.

- **Rotatividade e absenteísmo:** A empresa optou por não revelar dados relativos aos índices de rotatividade e absenteísmo.

## 6.2 Empresa 2 – E2

Atuando no mercado há mais de 20 anos, a Empresa 2 - E2 – possui 09 (nove) lojas distribuídas entre Fortaleza e interior do estado do Ceará. As lojas na capital localizam-se em bairros de população com médio e alto poder aquisitivo. À frente de sua gestão está a terceira geração de sucessores, formados dentro de sua estrutura familiar. Baseada em suas tradições, busca oferecer um atendimento de qualidade aos seus clientes com a habitual cordialidade e respeito e atualmente gera em torno de 800 empregos diretos. A loja pesquisada foi indicada pelo setor de recursos humanos.

Suas lojas têm, em média, 1.200 m<sup>2</sup> de área de vendas, 10 checkouts e comercializam 8.000 itens, divididos nas seções de hortifrutigranjeiro, açougue, peixaria, rotisserie, cafeteria, mercearia, perfumaria, frios e empório. Sua missão é “promover orgulho e felicidade aos clientes, colaboradores e fornecedores, integrando-se e crescendo junto à comunidade, suprindo e atendendo eficazmente com produtos e serviços em ambiente agradável, fazendo com que as relações comerciais e pessoais sejam prazerosas, gerando rentabilidade ao negócio”. Sua visão de futuro é “ser reconhecido pelos clientes, colaboradores e fornecedores, como efetivo canal de produção e distribuição de produtos e serviços na região; caracterizado pelo melhor atendimento e pela atuação na busca da felicidade das pessoas, por meio das nossas estratégias”. Tem os seguintes valores:

- Respeitamos e valorizamos o ser humano como determinante na perpetuação da empresa;
- A postura ética deve permear as nossas relações internas e externas;
- O cliente norteia todas as nossas ações e todos os esforços devem ser empreendidos no sentido de atraí-lo, satisfazê-lo, mantê-lo e surpreendê-lo;
- Acreditamos no potencial dos colaboradores e na força da equipe para enfrentar os desafios e a competitividade e em seu compromisso para atingir as metas e os objetivos da empresa, capacitando-os e estimulando o seu desenvolvimento e bem estar profissional, pessoal e

familiar;

- O fornecedor é um parceiro gerador de oportunidades, integrando interesses comuns para servir ao cliente;

- A simplicidade nos processos e nas relações é orientadora para a objetividade, rapidez e eficácia de nossas ações;

- O concorrente deve ser respeitado e visto como um incentivo ao nosso aperfeiçoamento e desenvolvimento;

- Participamos no exercício da cidadania junto à comunidade, sociedade e governo;

- Trabalhar em equipe é superar resistências estimulando a participação, transparência e coesão;

- A consciência de que a mudança e as inovações contínuas são necessárias.

Outros aspectos identificados são destacados a seguir.

- **Funções existentes na loja:** Encarregado de portaria, auxiliar de portaria, fiscal de loja, operador de sistema, auxiliar de contabilidade, atendentes, gerente, subgerente, repositor de hortifruti, coordenador de hortifruti, repositor de açougue, coordenador de açougue, repositor de peixaria, coordenador de peixaria, repositor de rotisserie, coordenador de rotisserie, coordenador de cafeteria, repositor de mercearia, coordenador de mercearia, repositor de perfumaria, coordenador de perfumaria, repositor de frios, coordenador de frios, repositor de empório, coordenador de empório, cozinheiro.

- **Empacotadores jovens aprendizes:** Ao contrário de estabelecimentos que absorveram a função de empacotador, adaptando-a como parte da tarefa dos caixas, este supermercado oferece o serviço de empacotador em todos os caixas. Os empacotadores são jovens aprendizes terceirizados.

- **Descrição do ambiente:** Os setores são dispostos da forma tradicional, separadamente em salas individuais e na entrada da empresa fica localizada a sala do fundador da empresa. O ambiente organizacional parece fraterno, harmonioso e familiar. Percebe-se um forte o respeito e o carinho às idéias, princípios e valores do fundador por parte dos funcionários, presentes nas falas dos entrevistados, em ações e imagens como fotografias dispostas em mesas de trabalho e alguns lugares da empresa. É como se fosse uma figura central, norteadora das ações da empresa.

- **Estrutura do setor de recursos humanos:** É composto de três psicólogas responsáveis pelos processos de recrutamento, seleção, treinamento, acompanhamento e desenvolvimento dos

funcionários, além de oferecerem suporte às lideranças na gestão das pessoas.

- **Treinamentos:** O próprio setor é responsável pelo desenvolvimento e aplicação dos treinamentos, podendo contar com a colaboração de consultores externos ou parceria com fornecedores. Atualmente vem sendo trabalhado o desenvolvimento gerencial e ainda informalmente o *couching*, que é programa de acompanhamento diferenciado que busca traçar um plano de melhoria para as lideranças.

- **Processo de seleção:** Para os cargos de gerência os candidatos são oriundos de uma seleção interna, visto que é política da empresa promover seus funcionários, oferecer oportunidades para seu crescimento. Para os cargos operacionais, a empresa dispõe de banco de dados com currículos que são enviados por profissionais interessados tanto para as lojas, que os encaminha para o setor de RH, quanto para a administração. O processo caracteriza-se pelo uso de dinâmicas de grupo, testes psicológicos e entrevistas com RH e gerente ao qual o candidato selecionado será subordinado. Após a seleção é feito o acompanhamento do período de experiência, que geralmente é de 90 dias. Depois de 45 dias é feita uma avaliação deste funcionário e dado um feedback, uma orientação se algo não estiver saindo conforme o esperado. Depois dos 90 dias a avaliação é repetida e só então o RH e o gerente decidem a respeito da continuidade ou não do funcionário no cargo.

- **Processo de demissão:** O processo de demissão é o último recurso a ser utilizado pela empresa, pois pode representar uma grande perda. Por isso, costuma-se inicialmente conversar bastante com o funcionário. Se isso não resolver, é dada uma advertência. Se o problema persistir, então é feita a demissão. Geralmente, quem demite é o chefe imediato, a gerência deste funcionário. Alguns casos, dependendo do motivo e como se deu a demissão, o RH pode intervir, mas geralmente essa é uma decisão do gerente da área ou da loja. Ao ser desligado, é solicitado ao ex-funcionário que participe da entrevista de desligamento. Todas as lojas têm o Relatório Trimestral de Desligamento, no qual são analisadas por cada loja a quantidade de demissões e as causas, pois isso também influencia na análise do gerente da loja. Na empresa há a prática de colaborar na recolocação no mercado do funcionário desligado, exceto nos casos de desligamento por causas graves, como a quebra de confiança.

- **Variabilidade salarial:** Está relacionada ao plano de cargos e salários e como passa por um processo de revisão atualmente, a empresa não forneceu informações a seu respeito. Os funcionários que atingirem suas metas no decorrer do ano são recompensados ao final do ano

com salários extras.

- **Rotatividade e absenteísmo:** Informações referentes à rotatividade e absenteísmo não foram fornecidas porque também passam por um processo de revisão atualmente.

### 6.3 Empresa 3 – E3

Há quase duas décadas no mercado, a Empresa 3 - E3 - tem 07 (sete) lojas distribuídas entre Fortaleza e o interior do estado do Ceará e atualmente gera em torno de 600 empregos diretos. As lojas na capital localizam-se em bairros de população com baixo poder aquisitivo. Sua estrutura é tipicamente familiar e uma nova geração de sucessores já se forma dentro da empresa. Em busca do aprimoramento da qualidade dos serviços oferecidos a empresa adquiriu certificação ISO.

A loja pesquisada foi indicada pelo setor de recursos humanos. Suas lojas possuem, em média, 1.000 m<sup>2</sup> de área de vendas, 12 checkouts e comercializam 12.000 itens, divididos nas seções de mercearia, frios, hortifrutigranjeiro, frigorífico e padaria. Sua missão é “desenvolver e captar mercado no varejo supermercadista, obtendo lucro sustentado para o crescimento da empresa, a partir da satisfação dos colaboradores e fidelização de clientes continuamente”. Tem como valores:

- Foco na Satisfação dos clientes internos e externos.
- Ética nas relações com fornecedores e clientes.
- Responsabilidade social empresarial.

A seguir são descritos outros aspectos.

- **Funções existentes nas lojas:** Gerente supervisor de loja, gerente de loja, gerente-auxiliar de loja, gerente de frente de loja, gerente de salão, fiscal de salão, repositor, caixa-repositor, encarregado de padaria, auxiliar de padaria, encarregado de hortifruti, auxiliar de hortifruti, encarregado de frios, repositor de frios, encarregado de frigorífico, balconista de frigorífico e cartazistas.

- **Empacotadores jovens aprendizes:** Além da função de empacotadores, os jovens aprendizes também se concentram nas funções de mercearia e padaria. São responsáveis nestas seções pela precificação de produtos, verificação da validade dos produtos, limpeza e atendimento à clientes.

- **Descrição do ambiente:** Os setores são dispostos de forma tradicional, em salas individuais. Logo na entrada localiza-se o setor de compras, sendo que para outros setores bem como diretoria o acesso é mais restrito. A empresa dispõe de Centro de Treinamento – CT – e mensalmente é divulgada nos quadros de avisos os eventos/cursos previstos para o mês corrente com público alvo, horário e local e facilitador.

- **Estrutura do setor de recursos humanos:** É composto de psicóloga e estagiária responsáveis pelos processos de recrutamento, seleção, treinamento, acompanhamento e desenvolvimento dos funcionários, além de oferecerem suporte às lideranças na gestão das pessoas e realizarem pesquisa de clima.

- **Treinamentos:** O próprio setor é responsável pelo desenvolvimento e aplicação dos treinamentos programados, podendo contar com a parceria de fornecedores. Atualmente vem sendo trabalhado o programa de desenvolvimento das lideranças, especialmente os gerentes de lojas.

- **Processo seletivo:** Ocorre de duas maneiras diferentes. Inicialmente, as vagas para cargos de gerência privilegiam os funcionários com desempenho satisfatório através de promoções internas. Para os cargos operacionais, os candidatos são pesquisados no banco de dados com currículos que são enviados por profissionais interessados para o setor de RH. O processo caracteriza-se pelo uso de dinâmicas de grupo, testes psicológicos e entrevistas com RH e chefia imediata. A preferência é por candidatos com indicação de funcionários que já trabalham na empresa e que não tenham experiência em trabalhos anteriores, pois é política da empresa a formação destes profissionais.

- **Processo de demissão:** Não foram fornecidas informações.

- **Variabilidade salarial:** A definição do salário está relacionada ao plano de cargos e salários. O plano segue a indicação de faixas (horizontal) e níveis (vertical). As faixas relacionam-se a percentuais de aumento salarial, geralmente de 8 a 10% de variabilidade. Os níveis relacionam-se a promoções para outros cargos. O salário inicial é definido de acordo com o piso do Sindicato dos Supermercados e a mudança de faixa ou nível está relacionada à requisitos como tempo de empresa, experiência na função, escolaridade, etc.

- **Rotatividade e absenteísmo:** Não foram fornecidas informações.

## **CAPÍTULO VII**

### **PRÁTICAS E FATORES QUE POSSIBILITAM O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS NAS EMPRESAS PESQUISADAS**

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa de campo referentes às práticas e fatores que viabilizam a aprendizagem organizacional e possibilitam o desenvolvimento das competências organizacionais. Serão feitas considerações acerca da maneira como a aprendizagem adquirida por meio de processos de construção e utilização do conhecimento acontece nas empresas E1, E2 e E3. Os resultados revelam a percepção dos gerentes destas três empresas do setor supermercadista em relação à aprendizagem. Ressalta-se que doravante os gerentes das empresas E1, E2 e E3 serão denominados de G1, G2 e G3 respectivamente.

#### **7.1 Práticas de aprendizagem**

Nas três empresas pesquisadas são constantes os investimentos em esforços para a realização de práticas de aprendizagem, que conforme Starbuck (1992) e Tenkasi e Boland (1996) tornou-se um pré-requisito para enfrentar as mudanças do ambiente. A prática de aprendizagem mais citada pelos entrevistados foi o treinamento, direcionado para diferentes áreas e cargos e realizado tanto a nível operacional, para o melhor desempenho, reciclagem ou aperfeiçoamento das tarefas, como a nível comportamental, relacionamentos interpessoais e motivação dos funcionários. Sobre a importância dos treinamentos, para Nonaka (1991) nos treinamentos os conhecimentos explícitos são compilados em manual ou livro, são compartilhados na organização e os funcionários começam a internalizá-los, utilizando-os para ampliar, estender e reformular seus próprios conhecimentos tácitos.

O meio utilizado para definição dos tipos de treinamentos a serem realizados é o levantamento das necessidades de treinamento, o LNT, que embasa o plano de treinamento anual das empresas, definido por ocasião do planejamento estratégico. Na E1, a metodologia utilizada para identificar a necessidade de determinado treinamento é essencialmente a entrevista com as

chefias e conforme G1

“No caso vem a questão dos gerentes das lojas trazer para a gente. Às vezes alguns funcionários também chegam e falam alguma coisa assim ou mesmo a gente toma conhecimento de um determinado treinamento e fala “ah, seria interessante as pessoas, por exemplo, da frente de loja irem para o treinamento de atendimento ao cliente”.

Após identificados os treinamentos a serem realizados, é feito um orçamento anual para os treinamentos e apresentado à diretoria. De acordo com G1

“O setor de RH, que são as psicólogas, elas fazem um orçamento para treinamento anual. Então quando chega janeiro, elas vendem a idéia para a diretoria e a diretoria assina autorizando. Porque nós tanto fazemos treinamentos externos quanto internos. Então, é feita a programação anual”.

As instituições que ministram treinamentos, como Câmara dos Dirigentes Lojistas – CDL, Senac, Central Fácil e outras, bem como a parceria dos fornecedores, também foram citadas pelos entrevistados como importantes no processo de desenvolvimento desta prática, pois a E1 terceiriza estes treinamentos ao contratar profissionais para ministrarem treinamentos ou enviar seus funcionários para realizar cursos nas instituições citadas. Conforme G1

“[...] as últimas têm sido CDL e Central Fácil. Tem o da Sadia, que eu já te falei, que são treinamentos mais técnicos”.

Na E2 a preocupação com a aprendizagem como fator de competitividade é preponderante a ponto de a empresa estabelecer em seu planejamento estratégico a meta de horas de treinamentos por funcionários, além de definir o valor das verbas a serem investidas nesta área, conforme a fala de G2

“[...] todos os setores da empresa são treinados. No planejamento estratégico da empresa é determinada a meta de horas de treinamentos por funcionário”.

Foram utilizadas diferentes metodologias para o LNT segundo G2

“A gente já tem um resultado dele pra montar todo o plano, o programa de treinamento do ano seguinte. Então assim, a gente já usou varias metodologias, né? Por amostragem, entrevista com a chefia, a gente monta esse LNT e em cima dele a gente programa toda bateria de treinamento do ano seguinte, que vai desde treinamento na área comportamental aos treinamentos de reciclagem das operações”.

Na E2 os funcionários participam de treinamentos desenvolvidos tanto pelo setor de Recursos Humanos em parceria com fornecedores ou por instituições especializadas.

“Pra isso a gente tem a parceria de fornecedor, assim, treinar pessoas na área de varejo não é muito fácil. A gente faz parceria com fornecedor. Além disso, é durante o ano a gente recebe material de SENAC, é de outras instituições relacionadas com nossas práticas e a gente tem também a prática de “filtrar” alguma coisa ou por iniciativa nossa ou deles mesmos”.

Como o processo de aprendizagem tem a finalidade de possibilitar que os indivíduos expandam seus conhecimentos, aprimorem os modelos mentais que norteiam as suas ações e ampliem suas visões de mundo, através de atividades de desenvolvimento e reflexão coletiva, onde seus integrantes se sintam efetivamente envolvidos e comprometidos com suas ações (SENGE, 1990; ARGYRIS, 1991; NONAKA, 1991; GARVIN, 1993), a E2 montou o programa de desenvolvimento gerencial juntamente com uma consultoria externa.

“Falamos quais eram as nossas demandas para os nossos líderes, quais eram nossos pontos fracos. Em cima deste material, dessa conversa que tivemos, a consultoria montou um plano com módulos para atender estas nossas necessidades, destes nossos pontos fracos” (G2).

Pelo fato de ainda ser inviável estender este programa para todos seus funcionários, a participação limita-se não somente os gerentes, mas às pessoas que tenham importância estratégica para a empresa. Desta forma, este grupo reúne-se mensalmente para o curso dividido em módulos e cada participante recebe uma planilha com as datas que serão realizadas os módulos.

“Atualmente nós estamos fazendo um treinamento que é dividido em módulos, cada módulo é mensal e quem está programando isto é o RH, que vai desde atendimento e passa por todos os setores básicos em supermercados, como também básicos em qualquer varejo” (G2).

Conforme Davenport (2001, p. 154), pesquisas revelam que “os trabalhadores qualificados, gerentes, profissionais de formação liberal e funcionários de grandes firmas tenham maior probabilidade de receber treinamento pago pela empresa”. Na E2 a prática de incentivo financeiro à educação concentra-se nos gerentes ou líderes, por intermédio de meia bolsa para graduação ou pós-graduação, como se percebe na fala de G2

“A empresa incentiva os funcionários de cargos de chefia a cursarem curso superior pagando 50% do valor da mensalidade, porém com a exigência que este curso esteja relacionado à atividade que o funcionário desempenha na empresa ou ao segmento onde esta atua”.

Na E3 a programação de treinamentos do ano também é definida no final do ano anterior, conforme G3.

“É feito o levantamento das necessidades de treinamento no final do ano para poder embasar o plano de treinamento do ano seguinte. Então a gente segue os módulos que foram mais apontados como necessários no LNT, que é o levantamento das necessidades de treinamento. Então, formalmente todo mês vai ter um módulo diferente”.

Alguns setores recebem treinamentos mensalmente e para tanto a empresa dispõe de uma estrutura física voltada especificamente para este fim, que é o Centro de Treinamento, conforme a fala de G3.

“A gente tem aqui um Centro de Treinamento, então a gente trabalha muito forte com treinamento de funcionários. Eles são treinados desde a hora que entram (*que são admitidos na empresa*) e existe um processo de treinamento de reciclagem contínuo. A gente tem treinamento, digamos, com o pessoal de horti, o operador de vendas todos os meses. Alguns setores específicos, como frigorífico que é uma área específica, o pessoal de horti, padaria e com os operadores de vendas a gente tem um encontro mensal com eles”.

A programação do Centro de Treinamento é divulgada mensalmente através de planilhas afixadas em flanelógrafos na empresa.

“Inclusive temos aqui no flanelógrafo (*gerente aponta para a planilha no flanelógrafo do refeitório*). Estão aqui os treinamentos do mês, toda a programação com os treinamentos do mês, por loja” (G3).

Além dos treinamentos foram elencadas pelos entrevistados outras práticas de aprendizagem presentes nas organizações, tanto formal quanto informalmente. A aprendizagem informal, para Davenport (2001, p. 155) “se dá quando o empregado pergunta a um colega como usar determinado *software*, como encontrar um documento na biblioteca eletrônica de dados ou como preencher um formulário de solicitação de tratamento dentário”. O autor destaca dentre as vantagens deste tipo de aprendizagem o fato de se acumular informações novas que ampliam a compreensão, a iniciativa do aprendiz em juntar os pedaços num todo e rapidez com a qual as pessoas podem aplicar o aprendizado no trabalho.

Garvin (1993) enfatiza que uma das formas de aprendizagem é o aprendizado com outros, decorrente de observações e investigações no ambiente externo. Ademais, o incentivo por parte das chefias é essencial para a aprendizagem informal, pois Davenport (2001, p 155) afirma que “o apoio para a consecução da competência é um valor organizacional primordial. Quando este apoio está presente, as pessoas não esperam até entrarem na sala de aula para começarem a adquirir habilidades e conhecimentos”. Desta forma, a fala de G1 a seguir revela que na E1 são incentivadas por parte das chefias as práticas de aprendizagem informais através da observação de outras empresas.

“Estou promovendo um funcionário que trabalha comigo e eu boto ele para ir uma vez por semana na concorrência. É uma espécie de treinamento que ele vai informalmente, chega e se identifica e vai olhar o que é que o pessoal da concorrência está fazendo neste nosso setor, para que ele assimile alguma coisa para o conteúdo dele”.

A importância da aprendizagem compartilhada através das equipes é colocada por Senge (1990) ao afirmar que esta se inicia pelo diálogo, pelo verdadeiro “pensar em conjunto”, pela interação entre os membros do grupo, possibilitando que surjam novas idéias e percepções que os

indivíduos não conseguiriam desenvolver sozinhos. Na E2 a cada dois meses é elaborado o jornal interno da empresa e são divulgadas as melhores práticas relacionadas a diversas áreas da empresa realizadas neste período.

“A gente tem o jornalzinho bimestral e uma das seções são essas melhores práticas. A gente pega a melhor prática que está acontecendo na empresa, em todas as lojas, inclusive no interior e coloca no jornalzinho. Sempre coloca a foto bem grande da pessoa que está gerindo e ela explicando um pouquinho sobre aquilo e acaba que passa para as outras lojas” (G2).

A E2 faz parte a uma rede de supermercados que juntos constituem uma central de compras, a qual se percebe na fala de G2 que se tornou importante não somente pela possibilidade e vantagens das compras em conjunto, mas por proporcionar a questão do aprender em conjunto por meio da aprendizagem compartilhada (SENGE, 1990).

“O pessoal é muito fechado, o comércio ainda é muito fechado. Mas com este associativismo que estamos praticando está começando a clarear mais. Acaba contribuindo para todo mundo crescer e acaba contribuindo para a gente se medir também”.

Com o objetivo de proporcionar aprendizado na E3, uma prática citada por G3 foi o rodízio de funcionários entre os diversos setores da empresa. Para Garvin (1993) as organizações devem propiciar transferências de conhecimento através da adoção de medidas que garantam a implementação de conteúdos ministrados nos programas de educação e treinamento, pois quando os trabalhadores estão cientes que o aprendizado será aplicado, há maiores possibilidades de desenvolvimento deste conhecimento na prática.

“Inclusive até de próprios gerentes, entre lojas a gente muda de gerente, porque com certeza uma loja tem a visão diferente da outra, né? Você vai para uma loja, aprende uma nova coisa, atende um novo cliente, com certeza tem diferenças. E nos setores, a gente coloca muito o pessoal, por exemplo, o setor está necessitando, a gente tira um operador de vendas e ele vai para o salão ajudar a repor, para ajudar nos frios” (G3).

A cada três meses são reunidos pela E3 alguns clientes indicados pelos gerentes das lojas, como se lê na fala de G3 a seguir. Esta prática remete à idéia de Antonello (2005, p. 27) da aprendizagem como uma “dinâmica de reflexão a ação sobre as situações-problema e voltado para o desenvolvimento de competências gerenciais”, pois a empresa possibilita o contato direto com a opinião de clientes que fazem uso dos serviços oferecidos de forma a aperfeiçoar suas atividades e, conseqüentemente, suas competências. Garvin (1993) destaca a importância dos clientes no processo de aprendizado com os outros, pois o feedback fornecido aos clientes sobre produtos e serviços representa uma fonte de novas idéias e para esta atividade é fundamental a arte de “ouvir com atenção”.

“De três em três meses está tendo um encontro, o gerente de marketing pede o nome de alguns clientes para a gente, a gente relaciona o nome destes clientes e eles são convidados para passar a tarde aqui. É uma tarde bem agradável, não só para ele dar idéias, mas sugerir o quê a gente pode melhorar, falar quais são as maiores dificuldades que eles têm e isso tudo é bastante válido nestes encontros que a gente tem com os clientes”.

Como a E3 também participa da mesma central de compras citada anteriormente, as possibilidades da aprendizagem compartilhada (SENGE, 1990) também surgiram na fala de G3. Desta forma, a interação decorrente entre os diferentes membros da rede de compras é considerada uma prática de aprendizagem porque permite o aprimoramento dos conhecimentos pelas trocas constantes de diferentes experiências e vivências.

“Com a rede a gente está aprendendo com os outros negociadores, das outras empresas que fazem parte da rede, como melhor comprar para a gente ter uma venda melhor. Também porque cada um tem uma forma de negociação, experiências diferentes, pessoas que são mais experientes do que eu nas compras, na negociação, pessoas que há 10, 15 anos trabalham neste setor e eu estou há 3, 4 anos. E a gente vai aprendendo muito com eles, pessoas mais experientes, conhecendo pessoas novas, mas com uma experiência maior na negociação, na compra e isso tem sido um treinamento para a gente também” (G3).

## 7.2 Cultura Organizacional

Partindo dos cinco valores básicos que influenciam na cultura das organizações propostos por SCHEIN (1984), a forma como a organização se relaciona com o ambiente, a natureza da realidade e da verdade, a natureza humana, a natureza do trabalho e as relações humanas, foram feitas as seguintes considerações.

**- Relacionamento com o ambiente:** O relacionamento das três empresas com o ambiente externo é pautado em cima de valores presentes na fala da maioria dos entrevistados. A E1 caracteriza-se pela dimensão relevante que o cliente possui, tendo a empresa seu objetivo comum voltado para a identificação e satisfação das necessidades dos clientes, configurando uma relação de harmonia com o ambiente, que ocorre quando a organização cria mecanismos para identificar e atender expectativas do ambiente externo. De acordo com G1, após realizada uma pesquisa, a E1 identificou que seu cliente era mais sensível a questão do preço.

“A empresa fez a pesquisa e detectou que o item pesado, o item número um de toda a pesquisa é o preço. Depois têm vários, mas o mais pesado, o inicial é preço. Depois tem entrega, tem prazo, tem atendimento, tem tudo, mas o número um é preço”.

Identificada esta necessidade, a E1 concentrou seus esforços em atender a esta necessidade, conforme explicita G1.

“Nós fazemos parte de uma associação de compras, onde a gente se reuniu para comprar melhor. E trabalhamos com pesquisas diárias, acompanhando sempre ou reduzindo sempre nosso preço em relação à concorrência. Então nós temos uma equipe de pesquisadores, uma pessoa analisando tudo o que nós compramos e vendemos para podermos ver qual o nosso preço. Então, nós temos a fama na redondeza de sermos barateiros por isso”.

Na E2 os valores significativos que compõem e integram sua cultura atual apontam para fortes heranças do passado, ligados à tradição, mas que não a impedem de ser uma empresa moderna e isso é percebido como um ponto forte para os entrevistados. A empresa apresenta traços de uma relação de harmonia com o ambiente externo.

Na empresa há um senso forte e norteador que é a figura do fundador da empresa. Para Schein (1982) a cultura de uma empresa sofre forte influência de seu mito organizacional, que normalmente envolve histórias protagonizadas por um herói que pode ser o seu fundador, sucessor ou um herói revitalizador, como um novo sócio da empresa ou gestor profissional que deu alma à empresa e forneceu-lhe um modelo de atuação. Ademais, nem tudo que se comenta a respeito do mito de uma empresa corresponde à realidade; porém para a cultura organizacional pouco importa se o mito realmente existiu algum dia ou se suas realizações são imaginárias. O que de fato importa é que os membros da organização acreditem no herói e nas suas histórias (SCHEIN, 1982). Evidências forte influência do fundador da empresa são percebidas na fala de G2.

“Existe uma pessoa extremamente importante nesta empresa e a empresa hoje é simplesmente “ele” mais aprofundado. E tudo isso (*os valores e ações organizacionais*) é baseado nele. Se você ver os funcionários da empresa, todos têm uma admiração muito grande por ele (*fundador da empresa*) e essa história de propor felicidade nas pessoas é uma preocupação dele e sempre foi em todos os aspectos”.

A E3 tem possui valores ligados à adoção contínua de modernas práticas de gestão e postura inovadora por parte da direção, conforme a fala de G3

“Nós temos diretores muito arrojados mesmo. Eu admiro muito eles, todos dois são pessoas muito inovadoras. Então, eles estão sempre com a visão a frente. Eu acho que isso é muito importante na empresa, é uma coisa muito forte.

Outro ponto importante levantado por G3 foram as ações relevantes em relação à responsabilidade social da empresa na comunidade.

“Outra coisa muito forte que a E3 desenvolve é a questão social. A E3 está muito envolvida nesta parte social, que hoje é visto por todos. Então, na E3 nós temos durante o mês, geralmente nós temos três cursos de culinária durante o mês e esses cursos todos são de graça para os nossos clientes”.

Os referidos cursos de culinária já permitiram até mesmo alguns clientes que profissionalizassem a ponto de hoje atuarem no mercado,

“Então, a empresa trabalha com a comunidade, [...] porque a gente sempre trabalhava nesta linha de estar com a comunidade, fazendo cursos. Existem hoje profissionais na área de culinária que foram clientes treinados por nós. É uma pessoa que a gente tem um carinho muito grande, a (*nome da pessoa*), ela hoje é funcionária do (*nome da empresa*). E ela começou treinando aqui, fazendo os cursos de culinária com a gente, ela sendo aluna. E hoje ela dá aula” (G3).

O tipo de relacionamento com o ambiente externo na E3 configura-se como harmonioso, mas com alguns traços de dominação, quando a empresa assume a postura pró-ativa, buscando identificar e se antecipar às tendências futuras.

- **Natureza da realidade e da verdade:** Os conteúdos sugerem que a verdade e a realidade construídas na sua maioria ainda originam-se nos conceitos dos dirigentes, gerentes ou líderes que se encarregam de indicar aos demais funcionários como devem agir diante das situações enfrentadas no dia-a-dia das empresas. No entanto, na E2 e E3 alguns entrevistados relataram certa mudança de mentalidade, provavelmente em fase embrionária, através de uma gestão mais compartilhada com os funcionários conscientes e informados das características de suas atividades e das decisões tomadas. Neste ponto, para Fleury e Fleury (1997, p. 30) “ao se assumir uma visão pragmática do processo de busca de soluções para os problemas, evita-se o pressuposto automático de que a sabedoria e a verdade residem em uma única fonte, que destila seu conhecimento, de forma autoritária, para os demais”.

Na E2, evidências na fala de G2 demonstram que a empresa busca uma participação mais efetiva dos funcionários na gestão, embora isto não esteja ainda formalizado.

“Hoje não temos nenhum digamos assim programa ou projeto formal que incentive as pessoas a estarem dando idéias não. Isso acontece assim no dia-a-dia, na informalidade. Os nossos líderes de um modo geral eles são bem receptivos. Até porque as pessoas no dia-a-dia, elas participam muito da operação da loja, do repositor ao operador de caixa. Cada um tem a sua autonomia num nível relativo, mas tem. Então assim, idéias que vêm, não se centraliza no gestor da loja tudo. As pessoas têm essa liberdade de estar inovando, de estar criando. Óbvio que tudo isso tem que passar por um crivo, tem que estar dentro das estratégias de cada loja”.

Na E3 um dos indicadores da pesquisa de clima é o nível de envolvimento da equipe por parte do líder na solução de problemas, novas idéias e sugestões, conforme a fala de G3

“A maioria (*dos líderes*) envolve (*a equipe para participar*). Eu tenho até o resultado da última pesquisa de clima, onde mostra que o gerente deixa que sua equipe participe, traga idéias, dê sugestões. Agora, isso ainda não acontece com 100% da liderança”.

- **A natureza humana:** Conforme apresentado no item práticas de aprendizagem da discussão dos resultados, o indicador do uso e desenvolvimento de capacidades dos funcionários foi apreciado de modo favorável através da existência de práticas nas empresas relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento de funcionários.

Desta forma, as possibilidades de crescimento e progressão na estrutura da E1 correspondem à uma prática positiva, relacionada ao aprimoramento dos funcionários e das atividades desenvolvidas nos seus cargos e que possibilitam as empresas possuírem em seus quadros funcionários antigos, com muitos anos de trabalho. Este crescimento do funcionário é impulsionado pelas oportunidades de treinamento, que por meio de uma qualificação o habilita para futuras promoções dentro das próprias empresas.

“A E1 tem funcionários muito antigos, como funcionários com 20 anos, 19, 18...Então é uma empresa que o pessoal começa a trabalhar e aprender e, às vezes, faz carreira por aqui mesmo. Não vou dizer que não tem uns que vão embora, mas a nossa empresa tem muita gente antiga. Eu mesma tenho 19 anos de empresa. É uma vida”.

A E2 desenvolve práticas de valorização contínua dos funcionários, conforme evidências na fala de G2.

“A gente visa muito à vida profissional do funcionário e dá espaço para que eles aprendam e só vai depender dele, que eles cresçam. A gente dá muita oportunidade. Tem gente aqui que é embalador, aí passa para repositor, operador de caixa e assim vai...coordenador...” (G2).

“A empresa pensa bastante no bem estar dos funcionários. Temos aqui a ginástica dos funcionários, onde em todas as lojas inclusive aqui na matriz, nós temos 20 minutos de ginástica. Vai quem quiser ir. No começo houve um pouco de resistência para as pessoas aceitarem e aderirem a esta prática. Mas agora...cada vez mais funcionários participam. É bastante agradável” (G2).

“O RH manda para todas as lojas os aniversariantes do mês por loja e cada uma tem uma comemoração dos aniversariantes, inclusive aqui na matriz. Geralmente é na última semana do mês, quando já tem passado a maioria das datas de aniversário. Os membros do RH se dividem e cada um fica responsável em organizar a comemoração dos aniversários das lojas. Além disso, cada membro da RH participa do momento da confraternização de aniversário da loja que estava responsável” (G2).

Um aspecto chama a atenção na E2, a importância que o setor de Recursos Humanos adquiriu, o respeito pelos seus programas, projetos e trabalho são nítidos e unânimes no discurso de todos os entrevistados.

“O RH. Nesta empresa é grande o grau de confiabilidade dos funcionários neste setor. Os funcionários procuram o RH para tudo. Até mesmo para resolver questões as mais variadas possíveis. É uma espécie de conselheiro de todo mundo aqui. Às vezes fico pensando na responsabilidade do pessoal de lá” (G2).

A E2 começou a desenvolver, embora ainda esteja em fase inicial, um trabalho mais individualizado a nível das lideranças, que partindo de uma série de testes visa montar um diagnóstico para cada líder e junto com eles construírem um plano de melhoria, como se lê na fala de G2.

“A gente já tem pensado mais ou menos como vai fazer. A gente vai partir de um diagnóstico a nível psicológico, teste psicológico, teste de personalidade. E aí a gente vai montar um diagnóstico pra cada um. E vamos dividir, nós somos três, eu e duas psicólogas, a gente vai dividir as lideranças, isso vai ser a nível de liderança. Desse mesmo grupo que eu te disse que faz parte do desenvolvimento gerencial. E aí a gente vai junto com eles construir, digamos assim, um plano de melhoria”.

Na E3 a realização de treinamentos não somente relacionados a aspectos técnicos das atividades desenvolvidas nas empresas, mas focados na qualidade de vida são percebidos com otimismo e vinculados à preocupação por parte da empresa com o funcionário.

“Muitos destes treinamentos são voltados até mesmo para o lado pessoal do colaborador, por exemplo, planejamento familiar. Tem muito mais foco nele” (G3).

Na E3 são freqüentes palestras que abordam temas educativos ou motivacionais e onde são apresentados os funcionários que se destacaram no decorrer do mês, conforme a fala de G3.

“Inclusive é nestes cafés com palestras que eu falei, que a gente tem de três em três meses, geralmente isso aí é divulgado, aquele colaborador que mais se destacou. Inclusive agora mesmo este mês, no dia 21 vai ter um café e a gente já escolheu alguns colaboradores destaque da empresa. São aqueles que realmente estão mais dentro do perfil, aqueles que realmente têm um número de faltas menor, que contribuem mais com a empresa, então tudo isso a gente vê e com certeza é divulgado para todos”.

- **A natureza do trabalho:** A dimensão do trabalho foi avaliada pelo prazer sentido na sua realização, apontado como um dos motivos para conseguir conviver com os desafios e a rotina de trabalho característico do setor supermercadista, conforme evidências nas falas de G1 e G3.

“Supermercado é um local que a gente trabalha muito, ganha pouco, mas não consegue ficar desligado. A gente está em casa, na folga, no domingo, a gente está pensando no trabalho porque é uma família muito grande” (G1).

“Eu acho que aqui é minha família, eu já venho para cá de manhã, aí saio daqui à noite, eu fico vivendo aqui, respirando isto aqui. Trabalhar em supermercado é preciso gostar, corre nas veias” (G3).

Na medida em que os entrevistados começaram a refletir sobre a dinâmica do dia-a-dia, perceberam a importância dos relacionamentos estabelecidos, conforme revela a fala de G2.

“Se pegar uma indústria, a indústria tem o salário melhor que o comércio e tudo mais. Mas porque o pessoal que ganha menos é mais feliz que o pessoal da indústria? Tem a coisa do contato. O dia-a-dia do nosso funcionário é sempre motivador porque ele é novo. Todo dia lida com pessoas diferentes. Isso também ajuda a incentivar ainda mais os funcionários” (G2).

- **As relações humanas:** A dimensão das relações humanas nas empresas apresentou-se de maneira bastante otimista pelos entrevistados. Por se tratarem de empresas de pequeno e médio porte, a interação entre os setores flui de maneira mais rápida, pois o acesso ao proprietário é fácil e não há muitos níveis hierárquicos.

“Uma das qualidades que eu vejo em se trabalhar em uma empresa de pequeno e médio porte é que a comunicação é sempre bem mais fácil. Então, algo muito comum que você tem é ver o diretor e sócios andando normalmente dentro da loja e falando com aqueles caixas que eles conhecem. Então, existe essa liberdade” (G2).

Neste mesmo sentido, G1 também relata que as comunicações fluem mais facilmente numa empresa com menos níveis hierárquicos como as empresas de menor porte.

“A gente tem uma resposta que é uma facilidade da empresa menor, ela tem uma resposta muito rápida, ela não tem que passar para outros níveis e em outra cidade e em outro estado e aquela coisa muito burocrática, aqui é mais rápido”.

As formas de interação dentro das empresas acontecem de diversas maneiras. Formalmente, se dá por comunicação interna – CI – repassada e assinada pelos setores envolvidos. A mais citada forma de interação foi a reunião, que acontece entre líderes e subordinados, setores das empresas e diretoria. A periodicidade também varia e dependendo dos envolvidos pode ser semanal, quinzenal ou mensal.

As reuniões na E1 acontecem semanalmente de acordo com G1.

“Nós temos uma reunião de diretoria com gerentes toda terça-feira. Então, tudo o que nós vamos programar ou botar em prática, nós vendemos a idéia para a diretoria nas terças-feiras e eles autorizando, a gente coloca em prática em seguida”.

A E2 realizada diariamente uma reunião via rádio, citada unanimemente por todos os entrevistados pela sua importância no âmbito das relações humanas e da comunicação dentro da empresa.

“Existe um caminho muito curto entre a diretoria e as pessoas que trabalham na empresa. Existe uma reunião diária no rádio, que todo mundo fica sabendo. É um rádio aberto para todas as lojas. E se eu estou no rádio aqui, por mais que eu esteja falando com você, eu sou da loja 1 e você é da

loja 2, na hora que eu estou falando aqui, a loja 3 e loja 4 estão escutando porque o rádio fica na mão do gerente. Então o negócio fica aberto, tá todo mundo sabendo” (G2)

Na E3 existe um grupo de gerentes que se reúne quinzenalmente com os demais gerentes, de acordo com G3.

“Tem uma reunião no mês porque o grupo de gerentes se reúne quinzenalmente. Tem uma reunião do mês, que é a primeira, que o gerente principal de cada loja é convidado a participar, aí ele fica a par. Principalmente porque esta é a reunião que informa os resultados das vendas, dentre outras coisas”.

As reuniões dos gerentes com seus setores ou dos gerentes das lojas com sua equipe também acontecem periodicamente.

“Toda semana a gente se reúne com líderes dos setores. E cada setor tem um gerente responsável por aquele setor” (G3).

Os referidos líderes são importantes no processo de interação entre os membros da empresa, pois são os responsáveis em comunicar os fatos ocorridos nas reuniões à sua equipe, conforme a fala de G3.

“[...] cada setor tem um líder, onde existe uma reunião mensal com estes líderes, que é com quem o gerente tem maior proximidade, que já que a gente não pode ter proximidade com todos, o gerente tem proximidade com o líder e o líder tem por obrigação de passar essas informações para quem está subordinado a ele, dentro do setor dele”.

A tecnologia da informática também contribui para a interação entre os funcionários das empresas através dos sistemas integrados de informática entre seus setores, da intranet e principalmente pelos emails. Outras formas de interação citadas foram os flanelógrafos dispostos pela empresa (E3) e o jornalzinho bimensal (E2). Conforme G3, a empresa faz o uso do flanelógrafo para incentivar a comunicação e possibilitar maior interação entre os setores.

“A gente tem o flanelógrafo, onde a gente coloca informativos para eles” (G3).

Na E2 o jornal interno representa uma mais uma ferramenta no sentido de alavancar as relações no âmbito da empresa, como se lê na fala de G2.

“A gente tem um jornal interno que é uma edição bimestral, mas é mais assim uma coisa mais social, mais da integração, de falar dos destaques, das melhores práticas, por exemplo, Fulano do setor de horti de tal loja está fazendo um trabalho bom lá, a gente fotografa, entrevista. [...] tem a palavra do presidente, ele sempre diz uma coisinha para o pessoal, as promoções, quem é promovido, inauguração, campanhas”.

Os cinco valores básicos que influenciam na cultura das três empresas estão resumidos no quadro 3 a seguir.

QUADRO 3					
Os cinco valores básicos que influenciam na cultura organizacional nas empresas pesquisadas					
EMPRESAS	CINCO VALORES BÁSICOS				
	AMBIENTE	REALIDADE E DA VERDADE	NATUREZA HUMANA	NATUREZA DO TRABALHO	RELAÇÕES HUMANAS
E1	Valores organizacionais focados no cliente Harmonia	Conceitos originados a partir dos gerentes e líderes	Práticas de aprendizagem Possibilidade de crescimento e progresso na estrutura organizacional	Prazer na realização das atividades Desafio de trabalhar no setor supermercadista	Facilidade na fluidez
E2	Valores organizacionais baseados na tradição Forte presença dos ideais do fundador Harmonia	Busca de mudança de mentalidade, com implantação de gestão mais participativa	Práticas de aprendizagem e desenvolvimento de funcionários Valorização do ser humano Possibilidade de crescimento e progresso na estrutura organizacional	Prazer na realização das atividades Desafio de trabalhar no setor supermercadista	Facilidade na fluidez
E3	Valores organizacionais voltados à uma postura inovadora Modernas práticas de gestão Fortes ações de interação com clientela .Harmonia/Dominação	Busca de mudança de mentalidade, com implantação de gestão mais participativa	Práticas de aprendizagem e desenvolvimento de funcionários Valorização do ser humano Possibilidade de crescimento e progresso na estrutura organizacional	Prazer na realização das atividades Desafio de trabalhar no setor supermercadista	Facilidade na fluidez

### 7.3 Distribuição da informação

Os processos de distribuição das informações são essenciais para a transferência de conhecimento que possibilita a aprendizagem organizacional (HUBER, 1991). Os recursos mais utilizados pelas empresas pesquisadas para a distribuição das informações são as reuniões, que agrupam diferentes níveis e setores como diretores, gerentes, líderes e suas equipes e a comunicação interna - CI.

As informações podem ser transmitidas na E1 pessoalmente ou por meio de recursos como telefone ou *email*, conforme a fala de G1.

“As decisões quando são tomadas lá em cima, eles nos chamam e nos comunicam. As outras lojas é através do telefone. Aqui é conversa mesmo, até porque é aquilo que eu disse anteriormente, a gente está na matriz. Para as outras lojas, tudo via telefone. Se não é via telefone, cada um deles tem um *email*, onde eles podem se comunicar. Então, estas comunicações são passadas através destes canais de informação: o “tete-a-tete” mesmo, aqui dentro da loja, via telefone ou por *email*”.

As comunicações internas também são utilizadas na E1 para a distribuição das informações.

“Às vezes por escrito, e às vezes, como eu te disse, tudo depende da necessidade. Se for preciso registrar, é feita uma CI (*comunicação interna*). Ou então é uma coisa muito direta, “vamos fazer uma reunião”, um comunicado através de uma reunião, verbalmente, informalmente, sabe? O importante não é a maneira de comunicar, mas o fato de realmente comunicar” (G1).

Na E2 o recurso mais utilizado para a distribuição das informações é o rádio, que possibilita que seus membros se reúnam diariamente, conforme se lê na fala de G2.

“As informações são passadas, a gente tem uma reunião via rádio todo dia pela manhã dos gerentes com a administração, com o setor comercial, com todos. Envolve as lojas, o comercial e a matriz. Diretor e todo mundo. Assim, toda decisão que é tomada pela direção vem o comunicado via rádio também e tem a comunicação que é assinada que a gente recebe através de malote” (G2).

“Nós todo dia de manhã, todas as lideranças se comunicam numa reunião de rádio. Tem o rádio, cada loja tem a pessoa que fala pela loja, mas assim, a reunião é ouvida pela liderança da loja e aqui a matriz. Então a gente tem uma pessoa que toca essa reunião, vai na seqüência, a gente fala números, venda, dificuldades que tem entre os setores, elogios. Então todo dia de manhã a gente tem essa interação com as lojas, via rádio, *on line*. Todo mundo se fala via radio” (G2).

Bernardes (1998) enfatiza que somente o livre acesso às informações para todos os níveis organizacionais permite que todos de fato aprendam. Para Wick e Leon (1995) existe uma relação direta entre aprendizagem organizacional e conhecimento e a informação que flui com rapidez, honestidade e acessibilidade é fundamental para que as organizações se tornem eficazes em qualquer ambiente. Neste sentido, para G2 as reuniões que acontecem via rádio na E2 são muito importantes para o acesso e a democratização das informações.

“Eu sei que os gerentes assistem na salinha deles que tem lá em cima, onde ele bota o rádio e tem sempre umas 6 ou 7 pessoas dentro e que sabem. Até porque nessa reunião são passados muitos números. Todo dia tem que falar como foi a venda de ontem. Então eu sei como foi a tua venda, sei tudo” (G2).

O planejamento estratégico foi citado por G2 como um momento importante de decisões para a E2 e que o líder de cada área é o responsável por comunicar à sua equipe as informações relacionadas ao desempenho de suas atividades.

“[...] no final deste processo, cada chefia recebe a cópia do planejamento dentro de sua área. E cada chefia decide como passar aos seus subordinados e põe em prática suas diretrizes” (G2).

As informações geradas nas reuniões do grupo de gerentes da E3 são anotadas numa ata e cada gerente fica responsável em comunicar à sua equipe as informações relacionadas à sua área, se houver a necessidade é formalizado através de CI, segundo G3.

“É feito uma ata, nesta reunião quinzenal é feito uma ata e as pessoas anotam, tomam nota de cada

partido que mais lhe interessa, alguma providência que seja relativa a sua área, que ele tenha que tomar e se é cabível alguma medida, alguma coisa que vai mudar, que é necessário comunicar, a gente formaliza através de um comunicado interno que ele vai receber na loja”.

As comunicações formais que necessitam a assinatura dos funcionários são feitas através dos comunicados internos, conforme a fala de G3.

“A gente já tem o modelo de comunicado, onde sempre que a gente quer fazer um comunicado, digamos uma promoção que vai ter com um cartão de três vezes ou então está suspenso o convênio X por alguns motivos, faz-se um aviso verbal, mas sempre tem o registro por escrito num protocolo que volta para a gente”.

As três empresas possuem visão de futuro, missão e valores definidos. Na E1 eles estão afixados no setor de recursos humanos, enquanto na E2 e E3 estão presentes em *banners* distribuídos nos setores das empresas. Embora já tenha sido feito no passado um trabalho mais intensificado no sentido de incorporá-los ao dia-a-dia, atualmente os dados sugerem haver certa necessidade de trabalhar mais estes conceitos, conforme a fala dos G1, G2 e G3 a seguir.

“[...] quer dizer, tem o posicionamento, tem uma visão, ela tem. Mas a gente não comunica, não existem cartazes” (G1).

“[...] ela está escrita, está até de uma certa forma comunicada, todos os gerentes têm ela no papel e tudo, mas assim...sinceramente eu acho que nosso pessoal de base ainda falta ter mais conhecimento desta visão, missão e valores” (G2).

“Ela já foi. Teve uma época, logo que a gente desenvolveu a cultura organizacional, com a missão, valores, negócio, visão, propósito, a gente fez uma campanha de divulgação imensa, tinha até *banners*, sabe? *Banners* inclusive na loja para o cliente externo ver. Depois nós já passamos por uma revisão da missão, foi na época que a gente adquiriu a ISO 9001, aí ela já foi reformulada e tal. Consta no nosso site da internet. E a gente fez alguns cartõezinhos para fazer uma panfletagem disso na época, entendeu? Hoje a gente já não está com nenhuma campanha de visibilidade dessa missão e desses valores, por isso que eu estou dizendo que talvez fosse até um momento interessante de voltar, pegar essa visão, os valores ou a própria missão, a gente dissemina muito aqui bem mais a missão do que propriamente a visão, sabe? Então talvez seja o momento...” (G3).

#### **7.4 Interpretação da informação**

O gerenciamento eficaz das informações dentro das organizações é uma questão fundamental, por isso a importância do acesso democrático às informações através de sua distribuição. Igualmente importante também são as diferentes maneiras de interpretação das informações, pois atribuir significados diversos às informações vai proporcionar um nível maior de aprendizagem. Na E1, E2 e E3 percebe-se um evidente esforço em interpretar os processos, analisar as causas e buscar aprender para uma melhoria contínua, conforme se percebe na fala dos

entrevistados a seguir.

“Nenhum dono, nenhum presidente de empresa nenhuma aceita erros ou quer que o funcionário erre. Mas, quando acontece é procurado dar apoio para resolver. Eu, como chefe de setor, os funcionários que trabalham comigo, se eles errarem, eu estou aqui para resolver. E levar o erro para a diretoria através de mim, não através deles. Então, eles tentam resolver juntos o que tem jeito, o que não tem jeito é procurar não errar no futuro” (G1).

“Tem uma frase que sempre nosso diretor fala que é a seguinte: “Para cada erro, três soluções”. Os erros aqui, quando eles acontecem são identificados os motivos pelos quais aconteceram e tentamos encontrar maneiras de solucioná-los. São avaliados e corrigidos, se possível. Eles são tratados pela gerência e dependendo do nível do erro podem chegar à diretoria. Se for um erro de natureza mais grave, podemos até abortar a operação. Mas são tratados de maneira eficaz, pois o erro cometido por um membro pode repercutir em todo o grupo” (G2).

A busca do aprendizado a partir dos erros ocorridos também é percebida na fala de G3.

“Então, a gente senta e conversa, vê aonde foi que a gente errou, por que que a gente errou para que na próxima vez a gente não erre mais. E aí cada caso é um caso. Cada erro que você fizer, a gente senta e conversa, procura melhorar na próxima vez e vai acertando desta forma”.

## **7.5 Memória Organizacional**

Os dados sugerem fortes características de informalidade em relação aos recursos para registro das memórias das três empresas pesquisadas, o que não os desclassifica, pois para Levitt e March (1998, *apud* ANTONELLO, 2005) a memória organizacional pode estar presente não somente nos documentos formais, mas também nas relações informais, na estrutura organizacional, situações pontuais e nas histórias que fazem parte de sua cultura. No entanto, em decorrência disso um fato merece uma atenção maior, ou seja, com o desligamento dos funcionários a informalidade pode prejudicar a memória organizacional, pois estes ao se desligarem das empresas levam consigo parte de suas histórias.

Na E1 e E3 os entrevistados relataram a existência de um livro de ocorrência iniciado diariamente na abertura da loja, conforme as falas de G1 e G3.

“Nós temos uma folha de papel onde traz as ocorrências do salão de loja e as ocorrências da frente de caixa. É onde a gente escreve no dia-a-dia algumas coisas que temos no outro dia, ou que tenha que consertar ou que consertamos durante o dia, mas que é importante que a gente esteja lembrando” (G1).

“Se for uma coisa mais séria, a gente tem o livro de ocorrência, que se acontece alguma coisa mais séria, a gente registra. Mas se for erro assim do dia-a-dia mesmo, coisa simples que a gente sabe que não prejudica, não registra” (G3).

Essas anotações são feitas pelos gerentes das lojas e na E1 durante a reunião semanal dos gerentes com a equipe, elas são lidas para reforçar o aprendizado e evitar que o problema volte a se repetir, conforme G1.

“Nós fazemos uma leitura daquilo que aconteceu durante a semana para ver se não ficou algum resíduo onde a gente possa aprimorar. E se não, a gente coloca também para nos lembrar do que aconteceu, para que mais tarde não venha a acontecer novamente” (G1).

Conforme a fala de G2, na E2 não existe procedimentos formais de registros dos erros ocorridos na empresa. No entanto, existem registros no sistema de informática dos procedimentos relacionados às melhores práticas de gestão e exemplificou com a maneira de expor os produtos na loja.

“Sim, é informal. Não existe algo que diga que cometeu um erro dia tal e tal. Existe procedimentos assim, digamos em termos de arrumação...” (G2).

“O sistema ele permite isso, né? Digamos eu tenho assim a maneira certa de expor essa mercadoria, dependendo do nível de saída dela, se ela é um produto A,B ou C, se ela vende bem, se ela vende médio, se ela vende pouco, aí existe um padrão para isso. Fica registrado, é feito reuniões e treinamentos em cima disso. E todo funcionário que entra, ele tem treinamento, a gente conversa com ele, ele tem o treinamento de integração, ele é mostrado as normas e procedimentos, ele já entra tudo já sabendo o que tem que ser feito, o que pode ser feito e o quê não pode ser feito” (G2).

As práticas de gestão com destaque são registradas na E2 no jornal interno da empresa, que é bimensal e possui uma seção intitulada “Melhores Práticas”, conforme G2.

“As melhores práticas, a gente tem o jornalzinho bimestral e uma das seções são essas melhores práticas”.

Através de divulgações realizadas nas reuniões diárias via rádio, são identificadas práticas realizadas nas lojas que estejam se revertendo em ações positivas e, portanto, merecem destaque.

“A gente pega a melhor prática que está acontecendo na empresa, em todas as lojas e coloca no jornalzinho. Sempre coloca a foto bem grande da pessoa que está gerindo e ela explicando um pouquinho sobre aquilo e acaba que passa para as outras lojas” (G2).

Outra vantagem das reuniões via rádio no sentido de propagar estas práticas também foi citada por G2.

“[...] além disso, nas reuniões diárias no rádio, o diretor parabeniza e isso motiva os demais a copiarem essa prática classificada como excelente de acordo com as metas da empresa”.

Os registros das melhores práticas na seção do jornal interno deram origem a um grande treinamento desenvolvido pelo setor de Recursos Humanos em parceria com outras gerências,

intitulado “Os Cinco Conceitos Operacionais de Loja”, de acordo com G2.

“Aqui entra o que eu estava te falando anteriormente destas cinco práticas, que eu vou falar melhor para ti destes cinco fundamentos. E foi baseado nestas melhores práticas que a gente resolveu fazer este grande treinamento”.

Como a E3 é uma empresa é certificada, para cada ocorrência diferente daquilo esperado ou planejado, é aberto um RNC (Relatório de Não-Conformidade) pelo gerente do setor, que posteriormente envia para a coordenação da qualidade, que vai analisar e dar retorno à área em questão, como explicita G3.

“Ele (*chefe imediato*) abre uma não-conformidade, que é um formulário, é o RNC (relatório de não-conformidade)” (G3).

“[...] encaminham para a coordenadora da qualidade. E aí a gente vai ver de quem é a área, conversar com a pessoa e dar um retorno” (G3).

## **7.6 Liderança comprometida com a aprendizagem**

Os líderes são os responsáveis pelo processo de aprendizagem nas organizações e sem um líder verdadeiramente comprometido com a aprendizagem, as organizações jamais atingirão seu potencial pleno de sucesso (WICK; LÉON, 1995). Segundo Wick e Léon (1995) o líder fortemente voltado à aprendizagem possui a habilidade para lidar com os aqueles que dentro da organização não crêem nesta visão e as dificuldades do ambiente externo. A posição do líder o situa na esfera central dos processos de aprendizagem e de desenvolvimento do conhecimento necessário para aquisição de competências organizacionais.

Desta forma, percebe-se nas três empresas que os líderes são voltados à aprendizagem organizacional através da criação de um ambiente que permita o desenvolvimento de novas idéias e a disseminação dos conhecimentos adquiridos. O nível de envolvimento da equipe pelo líder na criação de novas idéias é medido na E2 e E3 pela pesquisa de clima e ambas desenvolvem programas específicos para o aprimoramento das lideranças onde também é trabalhada a questão de lideranças mais compartilhadas com os demais funcionários, como se lê nas falas de G2 e G3 a seguir.

“A nível de liderança, a gente tem o desenvolvimento gerencial. Esse ano a gente está fazendo com uma consultoria externa. A gente sentou com essa turma, falou quais eram as nossas demandas para os nossos líderes, quais eram nossos pontos fracos. Em cima deste material, dessa conversa que tivemos, a consultoria montou um plano com módulos para atender estas nossas necessidades, destes nossos pontos fracos” (G2).

“Por isso que a gente tem um programa de desenvolvimento também para os líderes, sobretudo o gerente de loja. Todo mês ele também tem um módulo de treinamento que é para ir trabalhando essas questões, porque o líder nunca está completo, né? Nunca está completo 100%” (G3).

As reuniões representam um importante momento na E1 para as novas idéias e o envolvimento da equipe pelo líder na sua gestão, conforme a fala de G1.

“Nestas reuniões nós damos espaço para que os encarregados e as pessoas convidadas se pronunciem com sugestões, com críticas, ou seja, fiquem a vontade para falar para que aproveitemos estas sugestões ou melhoremos um pouco as críticas que vierem”.

As novas idéias e sugestões aceitas são divulgadas pelas empresas no momento das reuniões também.

“Achamos que é a melhor forma agradecer uma sugestão que leva a um bom resultado, é anunciar esta sugestão e dizer de quem partiu. Isto deixa o funcionário com uma satisfação imensa. A gente nota quando você identifica isso e passa para o grupo, a gente nota no funcionário o claro nos olhos, a gente vê que os olhos dele brilham” (G1).

Na E1 há uma forma de incentivo às novas idéias que parte diretamente do presidente a empresa. Em todas as lojas, na entrada de funcionários há uma urna intitulada “Fale com o (*nome do presidente da empresa*)” que serve de um canal de comunicação direto entre o presidente e os funcionários. Como se lê na fala de G1 esta é uma ferramenta importante para o incentivo à participação dos funcionários através de idéias e sugestões, além da possibilidade de premiação às melhores idéias.

“Nós temos uma caixa nas lojas que é chamada assim, “Fale com o (*presidente da empresa*)”, onde você coloca suas idéias e vem para uma pessoa que faz a triagem e leva para o presidente. E ele escolhe as boas idéias que podem ser colocadas em prática. Recentemente, uma funcionária nossa deu uma idéia de nós não trabalharmos aos sábados para reduzir a carga de energia e ela foi premiada com um DVD. Então, a idéia escolhida é premiada com um DVD”.

A tarefa de construir organizações nas quais as pessoas aumentem constantemente a capacidade de entender questões complexas e de criar o futuro, aguçando a visão e aperfeiçoando os modelos mentais compartilhados - pessoas comprometidas em aprender - é dos líderes (SENGE, 1990). Neste sentido, evidências na fala de G2 demonstram que as pessoas são incentivadas a participarem com opiniões e sugestões pelos líderes da E2.

“Os nossos líderes de um modo geral são bem receptivos. Até porque as pessoas no dia-a-dia, elas participam muito da operação da loja, do repositor ao operador de caixa. Cada um tem a sua autonomia num nível relativo, mas tem. Então assim, idéias que vêm, não se centralizam no gestor da loja tudo. As pessoas têm essa liberdade de estar inovando, de estar criando. Óbvio que tudo isso tem que passar por um crivo, tem que estar dentro das estratégias de cada loja” (G2).

“Há um forte incentivo à criação de novas idéias e sugestões. O diretor é bastante aberto a isso. A única que ele pede é que, ao apresentar uma idéia, seja demonstrado o orçamento, ou seja, os custos que envolverão esta idéia, o tempo de implementação e o tempo de recuperação do investimento” (G2).

Em todas as empresas os entrevistados citaram que as diversas reuniões realizadas nas empresas também constituem o momento e o espaço para sugestões e novas idéias oriundas dos funcionários. De acordo com Garvin (1993, p. 87) “independente da fonte de novas idéias, a aprendizagem somente ocorrerá num ambiente receptivo. Os líderes não podem ficar na defensiva, devem estar abertos às críticas e más notícias”. Desta forma, evidências de um ambiente receptivo a aprendizagem na E2 são percebidas na fala de G2.

“Eu pelo menos, gosto muito de deixar o funcionário a vontade e eu gosto muito de escutar. Então a gente faz reuniões e pede sugestões do que pode ser melhorado, a gente sempre pergunta. Nas reuniões é conversado e a gente pede opiniões do que pode ser feito para melhorar. Digamos assim, quando uma seção não está bem, um determinado setor não está bem e aí a gente pergunta a eles o que gente pode fazer para melhorar isso aqui, assim...sempre tem boas idéias”.

Complementado a importância dos líderes no processo de aprendizagem organizacional, na visão de Garvin (1993) para a expansão do aprendizado, o conhecimento deve ser disseminado rápida e eficientemente por toda a organização, pois as idéias causam maior impacto quando são amplamente compartilhadas e a transferência de conhecimentos é outra responsabilidade dos líderes. Corroborando com isto, no decorrer das reuniões diárias realizadas na E2 via rádio as idéias e sugestões aceitas são divulgadas e os responsáveis parabenizados pelo diretor da empresa.

“Nas reuniões diárias no rádio, o diretor parabeniza e isso motiva os demais a copiarem essa prática classificada como excelente de acordo com as metas da empresa” (G2).

Além da divulgação nas reuniões, na E3 os funcionários são incentivados através da caixa de sugestões internas.

“A gente tenta dar retorno ao colaborador, a gente coloca no flanelógrafo as sugestões aceitas e justifica muitas vezes ou então aumenta o prazo das que não foram implementadas. Mas sempre a gente tenta dar o retorno para o colaborador de como isto vai ser feito” (G3).

Percebe-se a preocupação e o incentivo às novas idéias na E3, pois por ocasião do aniversário 15 anos de sua existência, foi criado um concurso onde foram eleitos 15 funcionários de destaque do ano de 2006 e um dos quesitos de julgamento era se o funcionário tinha o hábito de colaborar com a empresa com novas idéias e sugestões.

“A gente teve um concurso agora em dezembro onde foram eleitos 15 colaboradores destaque deste ano porque a empresa fez quinze anos, então elegemos 15 colaboradores destaque. E dentro dos quesitos que foram analisados, um dos quesitos era se era prática do colaborador dar sugestões e idéias para a empresa” (G3).

Outra forma de criação de novas idéias é derivada de observações e investigações dos concorrentes, conforme citado por G3. Desta forma, para Garvin (1993) as idéias e *insights* podem ter origem em diferentes ambientes organizacionais e propiciar o desenvolvimento de novas perspectivas. Para o autor, o benchmarking – processo de pesquisa para identificar, analisar, adotar e implementar as melhores práticas de outras organizações – constitui uma importante fonte para novas idéias.

“A gente visita as outras lojas e vai vendo a forma como o concorrente está fazendo, traz para cá e conversa com o diretor comercial e põe em prática na medida do possível. Às vezes tem coisas que outra loja executa que a gente não pode fazer aqui em função do porte da loja, da localização da loja, do cliente da loja, que é totalmente diferente do cliente de outras lojas. Mas muita coisa a gente vai pinçando e implementa aqui”.

### **7.7 Considerações preliminares referentes à aprendizagem organizacional**

A partir das falas dos gerentes, apontam-se considerações preliminares referentes às práticas e fatores que viabilizam a aprendizagem organizacional e que possibilitam o desenvolvimento das competências nas empresas pesquisadas:

a) As três empresas pesquisadas possuem em seus quadros profissionais especializados e setores de recursos humanos formalmente constituídos. Estes profissionais são responsáveis pelos processos de desenvolvimento contínuo dos funcionários e pela realização das práticas de aprendizagem. Existem processos formais e informais de aprendizagem organizacional, com práticas sistematizadas de geração e propagação de conhecimento.

b) Existe uma percepção clara por parte dos gerentes entrevistados quanto à importância em investir na aprendizagem como uma forma de alavancagem do conhecimento e da conseqüente melhoria na realização das atividades e do desempenho das organizações.

c) O plano anual de treinamentos é definido a partir do LNT e é parte integrante do planejamento estratégico das empresas E2 e E3, com previsão de orçamentos e meta de horas de treinamento por funcionário. Na E1, anualmente é apresentado à diretoria um plano de treinamentos com a previsão de orçamento.

d) A prática de aprendizagem formal realizada pelas empresas são os treinamentos, que podem ter o foco na área técnica, comportamental ou em temas relacionados à qualidade de vida dos funcionários e são desenvolvidos a partir das necessidades da empresa em parceria com fornecedores, consultores externos ou instituições especializadas.

e) As empresas buscam a aprendizagem através da observação de práticas realizadas por outras empresas. Ademais, o associativismo praticado na central de compra da qual as empresas fazem parte possibilita a aprendizagem compartilhada.

f) Outras práticas que buscam compartilhar o conhecimento são observadas. Na E2, o jornal interno é utilizado como meio para divulgar as melhores práticas realizadas para todos os funcionários. Periodicamente a E3 realiza uma reunião do grupo de clientes que permite através das sugestões, novas idéias e relatos, a aprendizagem com os outros.

g) Os dados sugerem que a cultura organizacional caracteriza-se no relacionamento com o ambiente: na E1 há fortes traços de uma relação de harmonia, pois baseado na percepção das necessidades dos clientes busca-se a aprendizagem e experiências para garantir uma produtividade satisfatória. Na E2 se percebe traços de uma relação de harmonia e valores ligados à sua tradição, a aprendizagem a partir das experiências adquiridas com passar dos anos. Na E3 percebe-se uma relação de harmonia, mas com alguns traços de dominação em relação ao ambiente, pois a empresa baseia-se na cultura na aprendizagem através da inovação, adoção de modernas práticas de gestão e na aprendizagem com os outros por meio de uma relação de bastante proximidade com a comunidade na qual está inserida.

h) Observa-se nas falas dos entrevistados que a cultura organizacional caracteriza-se na natureza da realidade e da verdade pela origem a partir dos dirigentes, gerentes ou líderes. No entanto, evidências implicam que na E2 e E3 há, embora ainda em fase inicial e informal, uma mudança de mentalidade através da implantação de uma participação mais evidente dos funcionários na gestão da empresa.

i) Os dados sugerem que a cultura organizacional caracteriza-se na natureza humana pela valorização e práticas de desenvolvimento contínuo dos funcionários. Na E1 há possibilidades de progressão e crescimento na estrutura da empresa. Na E2 e E3 percebe-se ações no sentido de melhoria do bem estar dos funcionários como ginástica no trabalho, comemoração de aniversário, palestras relacionadas à qualidade de vida, eleição de funcionários destaque do mês e programa de desenvolvimento individualizado para as lideranças.

j) No tocante à natureza do trabalho há evidências de prazer sentido em trabalhar no varejo supermercadista, apesar dos desafios e da rotina típicos deste setor e pela importância dos relacionamentos estabelecidos.

l) Percebe-se que a cultura organizacional caracteriza-se nas relações humanas pelos diversos recursos utilizados pelas três empresas no sentido de facilitar e melhorar a interação entre os setores e membros das equipes de trabalho. Para tanto fazem uso de reuniões periódicas entre dirigentes, gerentes, líderes e demais funcionários, organizadas de acordo com as necessidades e realidade de cada empresa. As comunicações internas, *emails*, flanelógrafos e jornal interno foram outros recursos citados pelos entrevistados.

m) Conforme relatos dos entrevistados, a distribuição da informação é feita essencialmente através das reuniões, telefone, *email* e comunicações internas. As empresas têm visões de futuro definidas e escritas, mas os dados sugerem a necessidade de intensificação do trabalho no sentido de uma conscientização dos funcionários do que as empresa esperam do seu futuro, para que metas de trabalho sejam estabelecidas em conjunto e haja a participação efetiva de todos os membros no processo de desenvolvimento da empresa.

n) Evidências indicam que as empresas buscam aprender a partir dos erros cometidos, através de análises das ações que conduziram aos erros. No entanto, os registros dos erros e das práticas ainda são tratados de maneira informal, tornando-os vulneráveis às demissões de funcionários, pois estes ao se desligarem das empresas levam consigo parte de suas histórias.

o) Pelas informações colhidas, as 03 empresas possuem lideranças voltadas a proporcionar um ambiente de aprendizagem, com o envolvimento da equipe na criação de novas idéias e sugestões. Na E1 o líder incentiva a equipe através da divulgação nas reuniões e premiações. Há uma linha direta entre a direção e os funcionários através de uma urna de sugestões. Na E2 o diretor parabeniza as melhores idéias pela reunião via rádio. Na E3 os funcionários são incentivados através da caixa de sugestões, anúncio no flanelógrafo e nas reuniões de toda a empresa e concursos internos. Na E2 e E3 existem programas de desenvolvimento específico para as lideranças, que também procuram aperfeiçoar a questão do incentivo a um ambiente mais voltado à aprendizagem.

O quadro 4 a seguir buscar sintetizar as práticas e fatores que viabilizam a aprendizagem observadas nas empresas E1, E2 e E3.

**QUADRO 4**

**Práticas e fatores que viabilizam a aprendizagem organizacional na E1, E2 e E3**

<b>Empresas Categorias</b>	<b>E1</b>	<b>E2</b>	<b>E3</b>
<b>Práticas de aprendizagem</b>	Treinamentos Observações de outras empresas Associativismo	Treinamentos Programa de desenvolvimento gerencial Meia bolsa para graduação ou pós Jornal interno Associativismo	Treinamentos Programa de desenvolvimento de lideranças Rodízio de funcionários entre setores Clube do Cliente Associativismo
<b>Cultura organizacional</b>	Valores focados no cliente Relação de harmonia com o ambiente Conceitos originados a partir dos gerentes e líderes Práticas de aprendizagem Possibilidade de crescimento e progressão na estrutura organizacional Prazer na realização das atividades Desafio de trabalhar no setor supermercadista Facilidade na fluidez das relações humanas	Valores baseados na tradição Forte presença dos ideais do fundador Relação de harmonia com o ambiente Mudança de mentalidade, com implantação de gestão mais compartilhada Práticas de aprendizagem, desenvolvimento e valorização do funcionário Possibilidade de crescimento e progressão na estrutura organizacional Prazer na realização das atividades Desafio de trabalhar no setor supermercadista Facilidade na fluidez das relações humanas	Valores voltados à uma postura inovadora Modernas práticas de gestão Fortes ações de interação com clientela Relação de harmonia/dominação de com ambiente Mudança de mentalidade, com implantação de gestão mais compartilhada Práticas de aprendizagem, desenvolvimento e valorização do funcionário Possibilidade de crescimento e progressão na estrutura organizacional Prazer na realização das atividades Desafio de trabalhar no setor supermercadista Facilidade na fluidez das relações humanas
<b>Distribuição da informação</b>	Reuniões Telefone e <i>emails</i> Comunicações internas	Reuniões via rádio Comunicações internas	Reuniões Comunicações internas
<b>Interpretação da informação</b>	Análise dos erros	Análise dos erros	Análise dos erros
<b>Memória organizacional</b>	Informalidade nos registros Livro de ocorrência	Informalidade nos registros Sistema de informática Jornal interno	Livro de ocorrência RNC (Relatório de não- conformidade)
<b>Liderança</b>	Reuniões com equipe Incentivo à efetiva participação Urna fale direto com o presidente da empresa Funcionário destaque do mês	Reuniões com equipe Incentivo à efetiva participação Incentivo da diretoria nas reuniões via rádio	Caixa de sugestões internas Funcionário destaque do mês

## CAPÍTULO VIII

### AS COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste capítulo serão elencadas as competências atuais das três empresas do setor supermercadista, suas competências desejáveis, os elementos que facilitam e dificultam a gestão das competências, os recursos utilizados para avaliação das competências, os responsáveis pelo desenvolvimento das competências nas empresas e como a Aprendizagem Organizacional está inserida neste contexto, sua relação com o desenvolvimento das competências.

#### 8.1 As Competências da E1

Dentre as competências da empresa citadas pelos entrevistados, uma foi destacada por todos, a competência de oferecer produtos a preços acessíveis. Como a empresa está sempre voltada à identificar e atender às necessidades de seus clientes, através de pesquisa realizada foi detectado que para os clientes o mais importante era a questão do preço dos produtos oferecidos, conforme se lê na fala de G1.

“E esta empresa (*contratada para fazer a pesquisa*) fez a pesquisa e detectou que o item pesado, o item número um de toda a pesquisa é o preço. Depois têm vários, mas o mais pesado, o inicial é preço. Depois tem entrega, tem prazo, tem atendimento, tem tudo, mas o número um é preço”.

Desta forma a empresa emprega esforços constantemente para atingir esta competência, seja através da associação à central de compras que visa por meio das compras conjuntas disponibilizar produtos aos clientes com preços mais competitivos, seja através de investimentos na melhoria da logística e distribuição, como se lê nas seguintes falas.

“Nós trabalhamos muito bem com os nossos preços. A gente procura ter o melhor preço da cidade. A gente procura comprar bem para vender bem. Então assim...é uma norma da empresa, é uma determinação do presidente da empresa comprar e vender bem. Então nós temos o melhor preço da redondeza. Nós somos uma loja de vizinhança, então nós trabalhamos com um preço melhor do que qualquer concorrente da nossa vizinhança. É a nossa competência” (G1).

“Nós fazemos parte de uma associação de compras, onde a gente se reuniu para comprar melhor. E trabalhamos com pesquisas diárias, acompanhando sempre ou reduzindo sempre nosso preço em relação à concorrência. Então nós temos uma equipe de pesquisadores, uma pessoa analisando

tudo o que nós compramos e vendemos para podermos ver qual o nosso preço. Então, nós temos a fama na redondeza de sermos barateiros por isso” (G1).

“Então, há sempre esta preocupação mesmo de busca, exemplo “no canto tal a carne tava mais barata, vamos ver o que a gente pode fazer para acompanhar”. Este ano até a responsável por horti e folhagem, ela fez uma viagem, não me lembro para onde, foi atrás de outros fornecedores, foi ver a questão de qualidade, de preço, como é que poderia ser feito o trajeto para cá. Houve também uma mudança no reabastecimento por conta da Ceasa. Antes era um caminhão que ia lá e distribuía nas lojas, agora o caminhão vem para cá e daqui vai para as lojas. Há sempre esta preocupação” (G1).

A qualidade, seja de produtos, de serviços oferecidos e do atendimento também foi apontada como competência. Neste sentido, para Rojo (1998b, p. 36) “diante de um consumidor mais exigente, torna-se ainda mais importante buscar a qualidade em produtos e serviços”.

“A gente tem o compromisso de fazer bem feito, [...] tanto a organização da parte da venda dos produtos, tendo o cuidado que a gente tem com o nosso cliente, quanto a parte de atender o nosso fornecedor” (G1).

A reputação da empresa no mercado perante seus fornecedores é destacada na fala de G1 como fundamental para que a empresa possa oferecer produtos a preços mais acessíveis aos seus clientes.

“Acho que os fornecedores reconhecem a pontualidade nos pagamentos, porque a gente não tem este tipo de problema, pelo contrário. A gente costuma pagar antecipado, à vista e isso nos dá crédito no mercado. E com isso a gente consegue um preço bom para passar para o cliente. A gente já tem um crédito muito bom na praça”.

### **8.1.1 Competências desejáveis**

As competências consideradas desejáveis a partir das evidências percebidas nas falas dos entrevistados são as seguintes.

a) Maiores investimentos em ações mais voltadas ao mercado, como ações de marketing.

“Nosso setor de marketing deixa muito a desejar. A culpa é das pessoas que vêm? Não. A nossa diretoria não enxerga o marketing como um fator essencial para a empresa. Então, precisamos melhorar muito neste setor” (G1).

b) Firmar ainda a marca da empresa no mercado no qual atua.

“A idéia da gente é firmar realmente a marca, que é uma coisa mais local, mais no bairro. Isso é o que a gente pretende, já estamos trabalhando para isso”(G1).

c) Desenvolver ainda mais a questão do atendimento.

“Acho que é o atendimento 100%, desenvolver ainda mais a questão do atendimento” (G1).

d) A formação e contratação de profissionais mais capacitados e especializados para que se empresa possa se tornar mais competitiva.

“Assim como a E1 pensa em desenvolvimento, pensa adiante, pensa estar lá na frente, assim nós pensamos em profissionais que sejam realmente qualificados para o ramo supermercadista, que estejam a altura de atendimento ao consumidor com qualidade e profissionalismo, para que a gente tenha qualidade dentro do ambiente de trabalho. E com isso fazer a multiplicação para que a gente tenha no futuro uma E1 mais saudável em atendimento entre qualidade de trabalho e qualidade ambiental. Isso sim a gente tem o anseio muito grande em formar profissionais aqui dentro e buscar profissionais lá fora que nos dê a condição realmente de ter profissionais com qualidade superior ao mercado médio de trabalho.

### **8.1.2 Elementos que facilitam o desenvolvimento das competências**

Os elementos que oportunizam o desenvolvimento das competências destacados pelos entrevistados foram:

a) Obter apoio, principalmente por parte da direção, para realizar as ações necessárias para atingir as competências.

“O que facilita é você ter apoio e o que dificulta é a falta de apoio, principalmente por parte da diretoria” (G1).

b) A ética e transparência nas relações.

“A ética, a transparência em tudo que você vai fazer, eu acho que facilita muito você ser reconhecido e que alguém acredite no teu trabalho. Então, sempre jogar aberto e trabalhar com ética e profissionalismo” (G1).

### **8.1.3 Elementos que dificultam o desenvolvimento das competências**

As principais dificuldades para o desenvolvimento das competências percebidas nas falas dos entrevistados são as seguintes.

a) Conscientizar os funcionários da importância de atender bem os clientes.

“O que dificulta e você inserir na cabeça de cada funcionário que você não pode dizer não ao cliente, certo? Mas você não pode dizer não ao cliente a partir do momento que o cliente está requisitando aquilo que é de direito dele. Então isso é difícil você manter na cabeça do funcionário. Sempre que ele for dizer não, que ele diga, mas com a certeza de que aquele “não” não é de responsabilidade do cliente, que é de responsabilidade dele” (G1).

b) Manter o padrão do atendimento.

“A dificuldade é manter na cabeça deles sem perder algum elo. Você tem que estar reformando estes elos, para que esta corrente não se parta. Então, todo dia você tem que estar aculturando estes funcionários, tem que estar lembrando, tem que estar repassando algumas operações que ele faz no dia-a-dia, repassando alguns padrões que tem que estar sempre aprimorados. Então é você estar lembrando sempre este funcionário de que existe uma lógica, existe uma norma, existe um procedimento que tem que ser feito e se ele sair fora disso, ele está perdendo a qualidade do atendimento. Então, isso é uma dificuldade que você tem quando trabalha com pessoas. A gente sabe que a gente tem alguns atos que às vezes nos desviam e a gente tem que estar sempre procurando lembrar para que aquele desvio não aconteça” (G7).

#### **8.1.4 Avaliação das competências**

A empresa avalia o andamento de suas competências através de pesquisas periódicas realizadas com clientes e concorrentes e das análises de sua rentabilidade.

“Nós trabalhamos com as nossas pesquisas. E nós também trabalhamos mensalmente com a nossa rentabilidade. É preciso ver se o que a gente faz de barateiro não está prejudicando a empresa como um todo. Então, todo mês se faz uma análise do que se vendeu, do que se comprou e do que sobrou. É a questão do lucro” (G5).

#### **8.1.5 Responsáveis pelo desenvolvimento das competências**

A direção da empresa foi a mais citada como a principal responsável pelo desenvolvimento das competências. Em seguida a gerência de loja e o setor de Recursos Humanos.

“O presidente da empresa, o diretor comercial e financeiro/informática. Eles três são as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento” (G1).

“É o setor de RH, são os gerentes de loja e também o presidente da empresa. Mas a responsabilidade maior fica entre a gerência de loja e o setor de recursos humanos” (G1).

O trabalho integrado dos vários níveis que compõem a organização visando atingir um objetivo em comum é a principal maneira de a organização desenvolver suas competências e buscar diferenciais que a torne competitiva no segmento que atua. Desta forma todos que fazem parte da organização são responsáveis por isso, conforme G1.

“eu acho que todo mundo é responsável na realidade, cada um tem a sua ponta de responsabilidade. Se você só pensar, chegar na loja e não praticar, você pegar, jogar e não preparar, também se perde. Então, acho que cada um dentro da cadeia tem sua participação, inclusive o cliente, porque se ele não aceitar isso não serve” (G1).

### **8.1.6 Relação aprendizagem e desenvolvimento de competências**

Os principais benefícios adquiridos com as experiências de aprendizagem vivenciadas na E1 para o desenvolvimento das competências relacionam-se à melhoria dos funcionários e da competitividade.

“Acho que seria a questão do desenvolvimento do potencial humano que tem” (G1).

A aprendizagem também pode envolver e inspirar as pessoas, fazendo evoluir as equipes através do compartilhamento de conhecimentos. Para Prahalad (1997) a explosão do conhecimento leva a considerar que os profissionais devem constantemente defrontar novas idéias, tecnologias, práticas de negócio e culturas. Os profissionais devem buscar oportunidades para uma educação contínua.

“A forma onde pode contribuir é que cada funcionário que aprende, ele multiplica. Quando ele multiplica, tenho mais funcionários aprendendo. E isto tem nos levado a melhoria no atendimento e a melhoria na operação de loja e muito. Então, vale à pena a gente estar neste caminho de formação, que cada vez que a gente forma alguma pessoa ou termina um processo de formação, a gente vê nitidamente logo após isto o resultado dentro da loja” (G1).

A aprendizagem é essencial no processo de transmissão do conhecimento, da forma como desempenhar determinada atividade para que a melhoria seja atingida. Evidências são percebidas na seguinte fala:

“Se você tem um projeto e não ensina de que maneira você vai fazer, eu tenho uma maneira de interpretar diferente da sua. [...] Eu acho que tudo quanto é projeto, qualquer coisa que a gente vá fazer, qualquer visão de futuro, a gente precisa deixar bem claro o que a gente quer. E ensinar para que a pessoa possa trabalhar dentro daquilo que você quer. O aprendizado é fundamental, principalmente porque o ser humano tem que estar constantemente aprendendo para poder melhorar. Se ele não aprende, ele não vai melhorar” (G1).

Os aspectos referentes às competências da E1 estão resumidos na FIG. 3 abaixo.

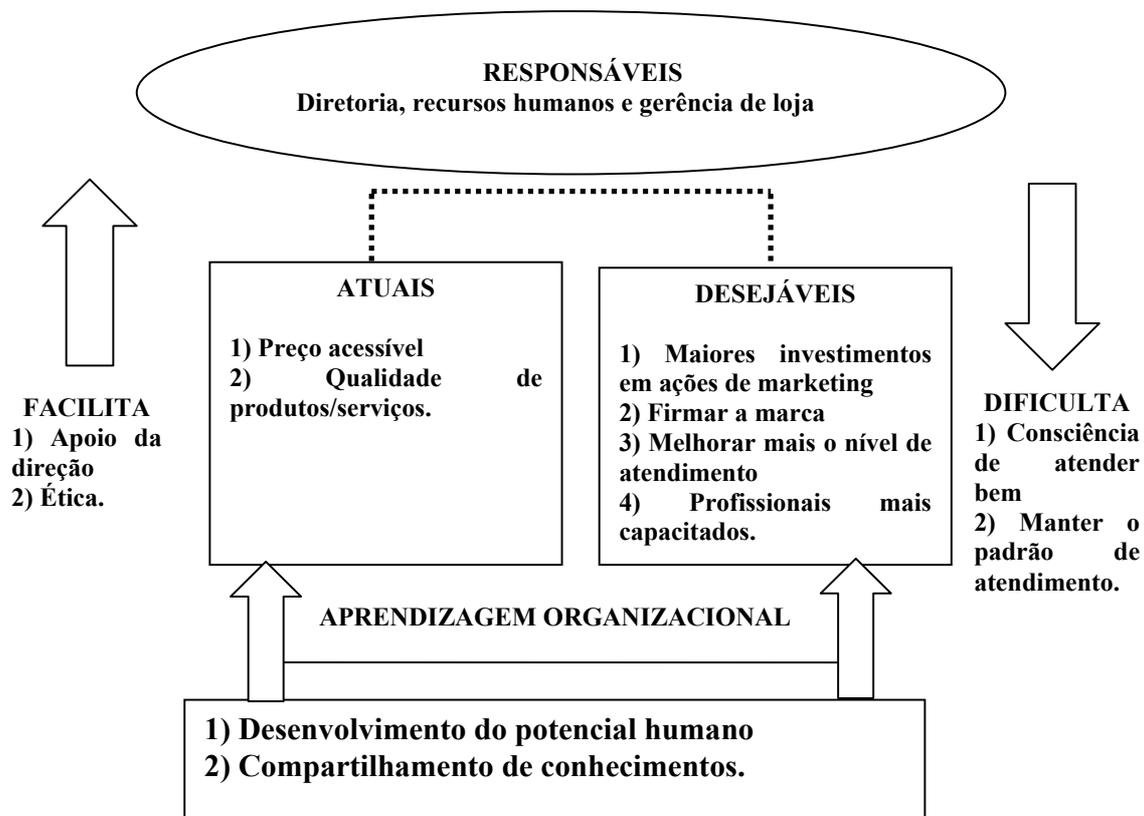


FIGURA 3 – Competências da E1

## 8.2 As competências da E2

Um atendimento de qualidade ao cliente é a principal competência da E2 na percepção da totalidade dos entrevistados, que embora tenham citado outros pontos nos quais a empresa também é competente, a questão do atendimento foi unânime.

“Se tem essa competência é o que a gente chama de “foco no cliente”, é uma que para gente é a norteadora de tudo. Respeito, a história do cliente sempre ter razão, de facilitar ao máximo da vida do cliente, de criar uma interação verdadeira com o cliente, com a necessidade dele” (G2).

Os esforços para se alcançar esta competência incluem, dentre outros aspectos como treinamentos, a existência de funcionários dedicados exclusivamente a trabalhar para a melhoria do atendimento.

“Nós temos gerentes de atendimento que fazem rodízios nas lojas com a intenção justamente de ser um reforçador dessa política. Então eles fazem um rodízio, eles não só fazem um atendimento pessoalmente, como também eles vão reforçando e policiando as atitudes essenciais para esse atendimento no dia-a-dia com todo mundo de loja. E ele é também o olho que chega antes do

cliente. Ele olha pra determinada sessão, ta faltando, o preço está errado, ele é o olho que chega antes do cliente. E aí ele direciona para as pessoas que são as donas daquele processo pra que a coisa se reverta. Então ele é olho do cliente que chega antes” (G11).

De acordo com evidências na fala de G2, a seleção de atributos de competência é baseada em pesquisas realizadas e na observação das tendências de mercado.

“É sempre pesquisa. Tem também as revistas específicas do setor que trazem isso e as viagens feitas pela direção e gerentes, que em qualquer setor é muito importante para estar sempre atualizado. [...] Sempre nossas melhores notas são em atendimento. Essas pesquisas são feitas com clientes nossos dentro das lojas. A gente analisa loja, preço, mix, atendimento e serviços prestados”.

A definição de atendimento que é a base do trabalho desenvolvido pelos funcionários e das ações da empresa foi explicitada por G2 a seguir.

“Quando me refiro ao atendimento não falo somente em atender o cliente com um sorriso, conhecer o cliente pelo nome, essas coisas que aprendemos. Mas me refiro essencialmente a um conjunto de ações que juntas caracterizam um atendimento de qualidade. É uma loja com boas condições de higiene, organizada, com um mix adequado ao perfil dos clientes que freqüentam aquela loja, com uma boa disposição dos produtos, com produtos de qualidade e que não faltam nas prateleiras, etc. Esse é o conceito de bom atendimento para nós. O atendimento é o conjunto de recursos disponibilizados para atender as necessidades dos clientes. É para mantermos essa nossa competência que trabalhamos juntos todos os setores”.

Outras competências foram identificadas pelos entrevistados, como:

a) Planejamento.

[...] Então a gente tem o foco no cliente, planejamento, antes nos éramos...nós hoje ainda estamos longe de ser uma empresa que tem as coisas tudo bem formatadinha, bem planejada. Mas hoje a gente tem avançado muito em relação ao planejamento. Então uma outra competência está relacionada ao planejamento (G2).

b) Relacionamento interpessoal.

“Eu acho que é atendimento e a relação humana que tem sempre entre todos os setores, gerente com seus funcionários, a gente com o restante da empresa, com gerentes, com os outros setores. Acho que isso é muito notável mesmo. Esse é o nosso ponto forte” (G2).

c) Foco em resultado.

“ [...] a gente tem todos os indicadores relacionados a resultados por unidade, despesa, margem, despesas em geral com funcionário, com embalagem, enfim, com toda a operação da loja. Compra, limite de compra, pra você vender X você precisa ter tal índice de compra. [...] Então o segredo está na gestão, para você se manter no mercado com tanta concorrência, todo mundo hoje fala em atendimento, a gente sustenta essa coisa de atendimento com “unhas e dentes” porque é verdadeiro isso aqui dentro. Mas o segredo além dessa coisa do atendimento é a gestão” (G2).

d) A qualidade dos produtos de rotisserie, peixaria e cafeteria.

“Estamos com um novo conceito de rotisserie, de cafeteria com mesinhas onde o cliente é super bem tratado. Ele pode fazer as compras dele e depois sentar lá. Tem muita gente que mora nas redondezas e vai somente lancha, pois continua com preço de supermercado” (G2).

“[...] hoje a E2 é referência no atendimento, ela é referência em rotisserie, ela é referência em peixaria. Nosso setor de rotisserie e peixaria ele hoje no mercado aqui de Fortaleza é a excelência. Nós somos benchmarking nestas três coisas: atendimento, peixaria e rotisserie” (G2).

### **8.2.1 Competências desejáveis**

As competências classificadas como desejáveis conforme G2 são:

a) Melhoria da logística de distribuição de mercadorias. Apesar de a empresa dispor de central de distribuição, evidências de que a melhoria e o aperfeiçoamento dos processos realizados atualmente viriam a contribuir para a eficácia do atendimento ao cliente são percebidas na seguinte fala.

“Então acho que a gente poderia melhorar mais é realmente na parte da logística. Tem que ser mais competente assim na distribuição, não deixar faltar mercadorias, quer dizer, reposição automática, passou no caixa já está disparando o pedido. Acho que isso era a principal competência que nós estamos precisando” (G2).

b) Boa estrutura de lojas e preços mais competitivos.

“Nossas lojas estão melhorando. A central de compras é muito importante para que possamos manter o preço baixo e o investimento em logística é importante para a manutenção de nosso mix” (G2).

c) Mix variado de produtos.

“Eu acho que uma coisa que a gente precisa melhorar, não que o nosso seja ruim, que a gente precisa melhorar é em variedade de produtos. Até por conta de espaço, alguma loja, cada loja tem seu perfil” (G2).

### **8.2.2 Elementos que facilitam o desenvolvimento das competências**

O elemento apontado como facilitador do desenvolvimento das competências foram as pessoas. Percebe-se no relato de G2 que é a diversidade de pessoas que compõem a organização e participam dos processos que promovem a aprendizagem em grupo e que desenvolvem suas competências.

“O grande elemento facilitador são as pessoas. São elas que, unidas e integradas em torno de um objetivo podem fazer acontecer, modificar e adaptar as competências de qualquer empresa” (G2).

### 8.2.3 Elementos que dificultam o desenvolvimento das competências

Como se percebe nas falas de G2, os elementos que dificultam o desenvolvimento das competências são descritos abaixo.

a) Criar e manter um padrão de qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Para Rojo (1998b, p. 36) entre os supermercadistas brasileiros é crescente a preocupação com a qualidade, pois passou a “ser percebida não só como uma questão de aprimoramento do negócio, mas como uma necessidade fundamental para a sobrevivência e o desenvolvimento do supermercado numa nova era cada vez mais competitiva”.

“O principal desafio é manter a qualidade. A gente criar um padrão e manter esse padrão. Acho que esse é o principal desafio porque geralmente a gente cria uma coisa, digamos assim, a gente cria um cardápio hoje e amanhã a gente tem cozinheiro diferente, muda o tempero, aí obviamente vai mudar o sabor e pronto...quebra aquela coisa que vinha na seqüência. A gente está fazendo um trabalho para que não mude. O cardápio tem que ser descrito, no computador, tudo bem direitinho para que aquele sabor, daquele determinado prato seja o mesmo jeito todos os dias, o mesmo sabor todos os dias. Então, manter a qualidade é um desafio muito grande” (G2).

b) Falta de conhecimento formal no segmento varejista, pois o conhecimento existente baseia-se em práticas que deram certo no passado.

“O que dificulta, por exemplo, a questão da sistemática do planejamento é a origem do varejo, que é empírica, que tem pessoas que não trazem conhecimento formal, que vem de uma prática que deu certo no passado. Mas que hoje isso já está mudando, a gente já está num processo bem acelerado. Mas o que dificulta é isso, que o conhecimento formal ainda não é visto como essencial, como o quê vai viabilizar os caminhos. Porque eu sou totalmente convencida e isso é minha luta aqui dentro, botar as pessoas pra estudar. De que é o conhecimento formal associada a esta prática que vai garantir a nossa estadia no mercado. O maior desafio é esse, fazer com que as pessoas, principalmente as lideranças absorvam a importância, a necessidade de usarem essas ferramentas de gestão de atual, se reciclar, do ensino formal” (G2).

c) Comunicação ineficaz ou inexistente.

“O elemento que dificulta é a comunicação, no sentido de falta de comunicação quando esta acontece ou a comunicação defeituosa mesmo” (G2).

d) Mudança de mentalidade. Percebe-se a importância das mudanças dos modelos mentais da organização para que a competência possa se desenvolver, que para Senge (1990) consiste em questionar as concepções acerca do mundo e das pessoas possibilitando que novos modelos sejam considerados.

“O principal desafio é mudar a consciência de quem está fazendo, daquele pessoal que a gente está desenvolvendo a liderança no sentido dele se sentir o dono da operação: sou o dono da loja, sou o dono da operação de carne, etc...Então, ele se sentir responsável por completo, não só pelo atendimento. É ele conhecer, ter habilidade com os números, ter e se cobrar do resultado também. Ele se cobrar do resultado” (G2).

e) Manter-se competitivo no mercado. Num setor competitivo como o supermercadista, a capacidade de preparar-se e antevê as mudanças são imprescindíveis para a sobrevivência.

“Então você tem que estar batalhando sempre para estar dentro do mercado. Ser competitivo em preço, atendimento, sortimento, não deixar nada a dever a eles. E buscar diferenciar também” (G2).

#### **8.2.4 Avaliação das competências**

Um dos principais recursos para a avaliação do desenvolvimento das competências na E2 são as pesquisas com clientes realizadas periodicamente.

“A gente tem uma pesquisa de clima e tem uma pesquisa com o cliente que envolve medida, atendimento, qualidade, tudo” (G2).

#### **8.2.5 Responsáveis pelo desenvolvimento das competências**

A unanimidade dos entrevistados indicou o setor de Recursos Humanos como um dos principais responsáveis pelo desenvolvimento das competências na empresa, embora também tenham citado a direção da empresa.

“O RH é quem executa e cria. Mas existem duas cabeças que são essenciais, (*nome do fundador da empresa*) que é o fundador da empresa e o (*nome do atual gestor*) que hoje é quem gere a empresa. Seria então a diretoria e o RH” (G2).

Conforme citado anteriormente, percebe-se a importância e o respeito dos funcionários pelo trabalho desenvolvido por este setor, parecendo estar intrinsecamente relacionado à cultura organizacional, ou seja, parte dos valores nos quais se baseia a gestão da E2 necessita do empenho deste setor para serem postos em prática, como se lê em G2.

“Nesta empresa é grande o grau de confiabilidade dos funcionários neste setor. Os funcionários procuram o RH para tudo. Até mesmo para resolver questões as mais variadas possíveis. É uma espécie de conselheiro de todo mundo aqui. Às vezes fico pensando na responsabilidade do pessoal de lá”.

## 8.2.6 Relação aprendizagem e desenvolvimento de competências

Os elementos que explicam a relação entre aprendizagem e o desenvolvimento das competências de acordo com as falas de G2 são descrito a seguir.

a) Os treinamentos proporcionam um aprendizado essencial para manter o diferencial da empresa.

“Eu acho assim que contribui porque nos treinamentos a gente tem treinamentos de higiene, dessas coisas todas e isso é muito importante para o trabalho de rotisserie, de atendimento, para manter o diferencial” (G2).

b) Atualização constante.

“[...] estar sempre aprendendo, estar sempre atualizado com o mercado. Então acho que atualização é tudo, toda vida estar mudando. Então é sempre bom a pessoa estar aprendendo” (G2).

c) Contribui para a melhoria da auto-estima dos funcionários. Para Senge (1990), uma das condições para que a aprendizagem ocorra é a motivação e um dos elementos motivadores para a aprendizagem é a existência de uma tensão criativa, provocada pela diferença entre um objetivo pessoal (o que se deseja) e a imagem clara da realidade (onde se está em relação ao objeto desejado).

“Uma das coisas que considero como principal é sempre a auto-estima. Porque existe uma diferença entre dar cursos e hoje é moda, toda empresa dá cursos, e outra coisa é fazer este curso acontecer, fazer acontecer alguma coisa. Então, é preciso deixar muito claro para o funcionário do por que daquele curso, qual o interesse dele em aprender” (G2).

d) Proporciona o desenvolvimento dos funcionários e o aperfeiçoamento do atendimento ao cliente.

“Pode contribuir muito, pois a aprendizagem proporciona o desenvolvimento dos funcionários. Nossos treinamentos e cursos são direcionados para a melhoria no atendimento ao cliente. Há também a importância da conscientização do foco no resultado. Mas aqui na E2 nosso foco é sim o resultado, só que caminho que buscamos atingir esse resultado são as pessoas. Até porque esse é o pensamento do fundador da empresa. Ele sempre diz: “Primeiro as pessoas, depois os resultados” ou “Quem faz os resultados são as pessoas”. Todas as nossas ações são voltados para esse pensamento” (G2).

Os aspectos referentes às competências da E2 estão resumidos na FIG. 4 abaixo.

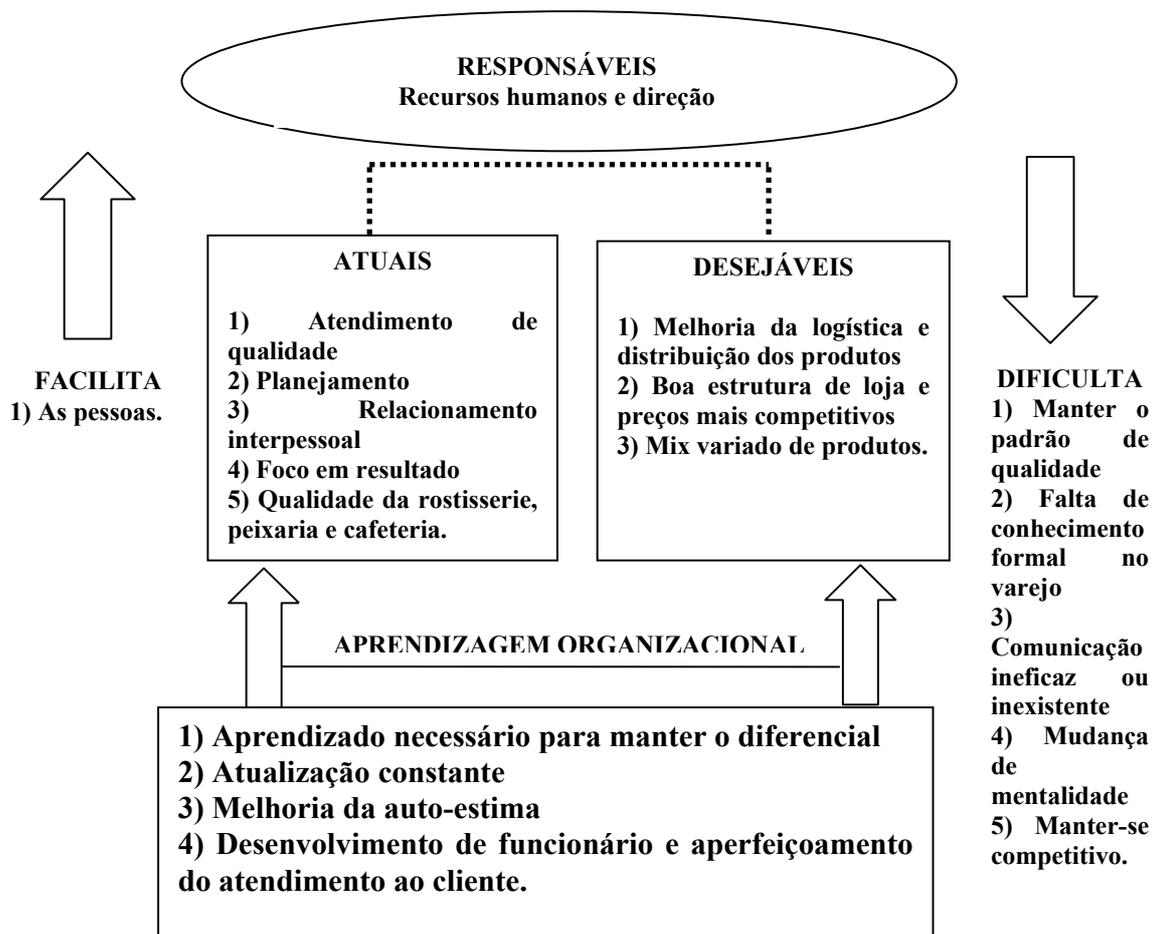


FIGURA 4 – Competências da E2

### 8.3 As competências da E3

A competência da E3 apontada pela maioria dos entrevistados foi desenvolver eficazmente um conjunto de ações típico de lojas de vizinhança. Segundo Furuta (2002) os supermercados de vizinhança caracterizam-se por operar com baixo custo e margem média, atender às necessidades de alimentos, higiene pessoal e limpeza e manutenção do lar, possuir em média até 10 check-outs e estarem localizadas em zonas comerciais de vizinhança. Para Furuta (2002) os pontos fortes do supermercado de vizinhança são: a) a proximidade do mercado que atende, possibilitando identificar a cultura local; b) conhecer seus consumidores, oferecendo mais facilmente atendimento personalizado; c) conhecer os gostos dos clientes e saber o que eles querem comprar, podendo suprir as lojas de produtos mais adequados ao seu público; e d)

satisfazer o desejo de conveniência na hora da compra.

“Eu diria que a E3 é muito boa na questão de ser um bom vizinho com os clientes. Por exemplo, segunda-feira a gente fez com os clientes o “aulão de natal”, que já é bem o oitavo ou o nono, não posso te dizer isso com certeza, aulão de natal. Então, a gente faz todo ano. Assim, eu não vejo outros supermercados fazendo, reunindo num buffet e tal, sorteando cem, duzentos prêmios e trazendo uma clientela que está constantemente, faz a inscrição e ele dá direito a jantar com a gente, participar do aulão de natal concorrendo a prêmios e tudo. Então, assim...isso aí eu acho que é um ponto muito forte que eu não vejo isso sendo trabalhado na concorrência” (G3).

“Bem, hoje a E3 trabalha, hoje não, sempre foi isso, uma loja de vizinhança. Então, a empresa trabalha com a comunidade” (G3).

“A gente vê no dia-a-dia, nós temos um slogan muito forte, então isso a gente puxa muito pelo colaborador porque realmente se a gente tem este slogan, a gente tem que procurar ser o melhor vizinho possível. A gente tem que ser melhor do que todos os vizinhos que estão na nossa redondeza, no mesmo ramo. Eu vejo muito os clientes, a gente tira pelo dia-a-dia nosso, os clientes elogiam bastante e dizem “ah! mas porque eu venho para a E3? É porque aqui realmente nós somos tratados com muito carinho, nós nos sentimos em casa na E3, a gente tem muita proximidade com o pessoal”. Então assim, a gente escuta bastante o cliente dizendo isto” (G3).

Conforme explicita G3, a loja de vizinhança caracteriza-se por prestar uma série de serviços agregados com o objetivo de facilitar a vida dos clientes e fazê-los sempre estarem nas proximidades da loja. Neste sentido, de acordo com Fonseca (2005, p. 17) para fazer valer a denominação de loja de vizinhança, “a loja deve ter serviços, produtos e mix diferenciados, voltados para o atendimento da vizinhança. [...] A filosofia é atender bem, para o cliente não ter que sair do bairro”.

“[...] então ela fideliza o cliente sim porque a gente trabalha com a comunidade todo tempo em parcerias, com aulas de ginástica, tudo isso a gente trabalha voltado para a comunidade, campanhas de vacinação, toda loja nossa tem um posto de vacinação, na época das eleições, a gente tem uma urna eletrônica, enfim são todos estes trabalhos...queríamos fazer mais, mas infelizmente, antes a gente tinha os grandes festivais aqui, mas por conta da violência, muita gente que vem e é uma responsabilidade muito grande. A gente fazia passeio ciclístico e toda vida a gente fica muito apreensivo porque qualquer coisa que acontecesse, é responsabilidade sua, você está promovendo o evento. Mas juntava milhares de pessoas aqui nesta avenida. Até hoje os clientes chegam (e perguntam) “cadê o passeio ciclístico?”. Mas era um risco muito grande. A gente foi pioneiro em malhação, em ginástica, vamos dizer assim, para o pessoal nas lojas. E a gente foi pioneiro nisso. Posto de lavar carro, a gente começou aqui também, no supermercado não tinha. [...] Mas toda loja nossa, por exemplo, que tem espaço, a gente tem chaveiro, relojoeiro, bancas de revistas, prestação de serviço. Hoje não tem banca de revista porque a gente já vende revista” (G3).

As lojas de vizinhança necessitam identificar continuamente as necessidades dos clientes e sua proximidade pode resultar num diferencial que as beneficia em relação às redes de grandes supermercados, conforme evidências percebidas na fala de G3.

“É tanto que a gente tem experiência mesmo que pode vir grande como vier para perto da gente que, pelo contrário, faz é nos fortalecer mais como foi o caso do concorrente que veio para cá, agora há pouco tempo e fez foi com que ganhássemos novos clientes. Então assim, eu acho que não é nenhuma ameaça, pelo contrário, é uma forma da gente crescer cada vez mais, da gente até melhorar mais ainda, né? Até a estrutura mesmo da loja e no atendimento aperfeiçoar cada vez mais porque atender nunca é demais, sempre tem alguma coisa a melhorar”.

Uma das formas de manter um bom relacionamento com a cliente é através do uso de caixas de sugestão/reclamação, que representa uma ferramenta importante para corrigir ou definir os rumos da loja de vizinhança (FONSECA, 2005). Faz-se importante também o retorno por parte da loja quando o cliente deixa o telefone de contato. Evidências desta prática são percebidas na fala de G3.

“Nós temos caixa de sugestões dentro da loja, os clientes estão dando bastante sugestão. Uma vez por semana a gente recolhe e leva para a diretoria as sugestões de melhorias e isso é dado retorno para aqueles pontos principais. Por exemplo, se for uma falta (*de mercadoria*) que a gente já conseguiu, já sabe que quando o cliente tiver na loja ele vai conseguir aquilo e não tem nenhum problema, mas se foi um problema que ele teve dentro da loja, com certeza a gente entra em contato com ele e aí procura levar a solução daquilo ali para ele”.

Em relação à importância de cada setor dentro da loja de vizinhança, os três setores vitais e que, portanto, demandam maiores cuidados são o açougue, hortifruti e padaria, segundo Fonseca (2005). São essas seções que podem fidelizar o cliente e fazer a pessoa ir à loja até mais de uma vez por dia ou fazê-la se afastar. Como se lê na fala de G3, o açougue é um setor que recebe atenção especial por parte da empresa não só na qualidade dos produtos vendidos, mas também na formação dos profissionais que neste trabalham.

“Antes da gente trabalhar com frigorífico, com carnes, então a gente tinha muito receio da estória do frigorífico, ou seja, aquele cara que trabalha no frigorífico porque não tem educação para atender, não tem polimento, vamos dizer assim, não é polido para atender o cliente de supermercado, é o cliente de periferia de frigorífico. Então a gente trabalha com pessoas que não tem experiência, que não tem vícios, né? Então a gente traz a pessoa, treina, então a pessoa é voltada para isso. Porque é um atendimento totalmente diferente em supermercado. Então “carnes” foi uma coisa que a gente entrou, nova, mas graças a Deus a gente...porque era grande o número de reclamações que tinha no setor. Então a gente abraçou esta linha de trabalho e o frigorífico passou...isso já com muito tempo, mais de seis, sete, oito anos que a gente adotou o frigorífico sendo nosso. Antigamente muita gente trabalhava com empresas especializadas (*terceirização*). É um dos “gargalos”, vamos dizer assim, no supermercado porque tem que aprender a saber o que é carne e ele aprende aqui no dia-a-dia”.

A loja de vizinhança deve estar inserida na comunidade, principalmente em datas mais significativas, como aniversários da cidade, festas tradicionais e campanhas sociais, além de criar laços com esta comunidade por meio da doação de produtos que não podem ser comercializados,

mas ainda são próprios para o consumo para asilos, escolas e creches comunitárias (FONSECA, 2005). Conforme G3 essas ações são praticadas na E3.

“Uma coisa muito forte que a E3 desenvolve é a questão social. A E3 está muito envolvida nesta parte social, que hoje é visto por todos. Então, na E3 nós temos durante o mês, geralmente nós temos três cursos de culinária durante o mês e esses cursos todos são de graça para os nossos clientes. A única coisa que a gente pede aos clientes é a doação de 1 kg de alimento não perecível, que a gente ajuda entidades carentes. E além dos cursos também fazemos parte da (*rede de compras*) e este mês de Natal, a campanha de natal será em prol da Peter Pan, da Associação Peter Pan. Então assim, realmente é muito forte. Não só na associação, mas a E3 em si, no dia-a-dia dele, ele ajuda muito as associações carentes. Então eu acho isto muito forte. [...] Geralmente estas associações também pedem ajuda. E a gente vê bastante, sabemos quais as associações mais carentes e aí através disto é que a gente vai procurando e tentando ajudar. Não é só aqui no bairro, mas pela associação que for mais carente, que estiver precisando mais no momento”.

Outras competências que também foram citadas pelos entrevistados são descritas na seqüência.

a) O atendimento de qualidade e higienização das lojas. O permanente aprimoramento da higienização das lojas é importante, pois um ambiente limpo e perfumado traz uma qualificação do lugar, reflete diretamente na permanência do cliente dentro do local e no impacto das vendas (CAJAZEIRO,2005).

“A gente prima muito pelo atendimento, o atendimento que a gente dá ao nosso cliente. A parte de higienização das lojas, a limpeza, enfim é você deixar a loja numa condição onde o cliente chegue, veja e note que aquilo ali é bem trabalhado. A gente tem muita preocupação com isso aí, a questão do atendimento é importante” (G3).

b) Diretores com perfil inovador.

“Eu não sei, eu acredito que faz parte também, mas assim...nós temos diretores muito arrojados mesmo. Eu admiro muito eles, todos dois são pessoas muito inovadoras. Então, eles estão sempre com a visão a frente. Eu acho que isso é muito importante na empresa, é uma coisa muito forte” (G3).

### **8.3.1 Competências desejáveis**

As competências relatadas pelos entrevistados como desejáveis são destacadas abaixo.

a) Os funcionários terem perfil de vendedores, com atitudes mais pró-ativas em relação aos clientes. Para Nakamura (1997) o momento de proximidade entre o funcionário das pequenas lojas e o cliente é imprescindível para identificar as suas necessidades e oferecer um conjunto de produtos e serviços apropriados no momento requisitado, que resultará na satisfação do consumidor e haverá grande probabilidade da relação de longo prazo ser estabelecida.

“Eu acho que, na minha opinião, a gente tinha que trabalhar melhor esta questão de ser vendedor, as pessoas, os funcionários que estão aqui serem mais vendedores, como o exemplo que eu dou muito forte é a (*nome de padaria*). Meu sonho é que as pessoas pelo menos chegassem perto do que são os colaboradores da (*nome de padaria*). E aqui, eu estando dentro da empresa não consigo ver isto. São pouquíssimas pessoas, principalmente porque a gente tem pessoas diferentes, pessoas tímidas, então a gente tem que saber lidar com cada particularidade destas para poder desenvolver isto nas pessoas. Então eu assim, acho que isto seria um ponto que poderia ser trabalhado” (G3).

b) Lojas climatizadas.

“Lojas melhores, todas as lojas climatizadas, que a gente só tem três hoje mas gostaríamos que todas as lojas nossas fossem climatizadas, que é um custo muito alto climatização, mas é uma coisa inevitável, mas tem essa coisa, reformar as nossas lojas, melhorar cada vez mais porque a nossa intenção é sempre melhorar, não tem aquela intenção de só buscar o dinheiro e sim investir para o conforto do cliente, eu acho que ainda falta mais isso” (G3).

c) Preços mais competitivos.

“Acho que a gente teria uma coisa que a gente poderia inclusive, tem gente que trabalha melhor, é a questão de preço, trabalha com a margem lá embaixo e deve ter os custos também diferenciados dos nossos” (G3).

### 8.3.2 Elementos que facilitam o desenvolvimento das competências

Na percepção dos entrevistados os elementos que facilitam o desenvolvimento das competências são os seguintes.

a) O apoio por parte da diretoria.

“A empresa comprar a idéia, saber passar isto para o máximo de pessoas possível, porque assim...os diretores conseguem passar para o (*grupo de gerentes*), que é um grupo de 14 pessoas, que são gerentes de área e líderes de seção, que conseguiriam passar isto para os gerentes de loja passarem para os líderes, porque se todo mundo comprar a idéia, com certeza a empresa vai adquirir esta competência, caso contrário, se só um comprar, aí vai ficar inviável com certeza. Então assim, todo mundo comprar a idéia isso é fundamental. Comprar a idéia se realmente achar que aquilo ali é importante” (G3).

b) Coragem por parte da empresa em treinar seus funcionários para atender bem e a questão do trabalho social.

“Eu acho que o que facilita é realmente a coragem que a empresa tem, tanto na questão de treinar os colaboradores para realmente ter um bom atendimento, como a questão de ajudar socialmente. Eu acho que isso aí é um ponto positivo. Agora o que às vezes atrapalha é, como eu falei no início, alguns colaboradores que não estão comprometidos com a coisa e que às vezes, sabe que para o novo sempre há resistência, né? Então, às vezes tem uma certa resistência de alguns, mas se a maioria está realmente firme, com certeza ganha a maioria” (G3).

### 8.3.3 Elementos que dificultam o desenvolvimento das competências

As principais dificuldades no desenvolvimento das competências percebidas nas falas dos entrevistados estão destacadas abaixo.

a) Falta de comprometimento e resistências às mudanças por parte de alguns funcionários.

“Tudo passa por gente, né? Eu acho que nas pessoas onde estão as dificuldades. A gente dá os treinamentos, dá os ensinamentos, mas têm alguns que às vezes ou por não absorverem as informações ou até por negligência. Sempre, sempre as dificuldades e as soluções estão nas pessoas” (G3).

“Agora o que às vezes atrapalha é, como eu falei no início, alguns colaboradores que não estão comprometidos com a coisa e que às vezes, sabe que para o novo sempre há resistência, né? Então, às vezes tem uma certa resistência de alguns, mas se a maioria está realmente firme, com certeza ganha a maioria” (G3).

b) Rotatividade de funcionários.

“Nosso maior desafio acho que é treinamento, sabe? Comunicação, isso é uma coisa que a gente tem buscado a perfeição, mas é difícil. Difícil porque a rotatividade é muito grande, a gente está todo dia tendo surpresas, há uma troca de pessoa. Então eu não consigo treinar pessoas, eu tenho uma boa parte dos colaboradores que tem dez anos na loja, cinco anos na empresa. Mas tem gente que dura um ano, seis meses, mas não passa disso. Aí quando a gente está começando realmente a pessoa a ficar boa, treinada naquilo, ele desiste, porque é muito difícil trabalhar em supermercado, é muito puxado” (G3).

### 8.3.4 Avaliação das competências

A empresa avalia suas competências por meio dos resultados obtidos através da análise das sugestões, críticas e opiniões dos clientes depositados na caixa de sugestões e pelos encontros realizados periodicamente com clientes apontados pelos gerentes de cada loja.

“Nós temos uma é a caixa de sugestões que temos dentro da loja, os clientes estão dando bastante sugestão. Uma vez por semana a gente recolhe e leva para a diretoria as sugestões de melhorias e isso é dado retorno para aqueles pontos principais. Por exemplo, se for uma falta (*de mercadoria*) que a gente já conseguiu, já sabe que quando o cliente tiver na loja ele vai conseguir aquilo e não tem nenhum problema, mas se foi um problema que ele teve dentro da loja, com certeza a gente entra em contato com ele e aí procura levar a solução daquilo ali para ele. E a outra coisa que está sendo desenvolvida pela empresa é o nosso “Clube do Cliente”. De três em três meses está tendo um encontro, o gerente de marketing pede o nome de alguns clientes para a gente, a gente relaciona o nome destes clientes e eles são convidados para passar a tarde aqui. É uma tarde bem agradável, não só para ele dar idéias, mas sugerir o que a gente pode melhorar, falar quais são as maiores dificuldades que eles têm e isso tudo é bastante válido nestes encontros que a gente tem com os clientes” (G3).

### **8.3.5 Responsáveis pelo desenvolvimento das competências**

Os responsáveis pelo desenvolvimento das competências na E3 de acordo com a percepção dos entrevistados são:

a) O setor de recursos humanos e de marketing.

“Tem o pessoal do Marketing e do Desenvolvimento Humano que são as pessoas principais para que ocorra de forma adequada. São os treinamentos, são os ensinamentos e passa muito pelo Desenvolvimento Humano” (G3).

“O Recursos Humanos, começa desde a seleção para encontrar a pessoa certa para a função certa, eu acho que isso é muito importante. Não adianta você colocar uma pessoa por indicação, “não porque este aqui é uma pessoa minha e tal e tal e vai dar certo lá”. Procura ver se realmente é, se for melhor, porque é sua. É uma pessoa que vai te dar uma confiabilidade maior. Mas se não for, não adianta tu botar que ele não vai durar, ele vai estar se enganando, ele vai estar ali trabalhando seis meses e depois ele vai pedir para ir embora porque não é a “praia” dele. O próprio processo cuida de expurgar as pessoas que não se identificam com a área. Então a gente trabalha muito e eu acho que é por aí. Primeiro isso aí” (G3).

b) A empresa como um todo.

“Eu acredito que os principais somos nós mesmos, os funcionários. Eu acho que se o colaborador não está preparado para isso, não está com vontade de participar e ajudar, nada funciona. Então, eu acho que o principal somos nós. A gente tem o apoio da administração, da diretoria, eu acho que colocar em prática resta o colaborador para “dar um show” mesmo e tentar melhorar as nossas competências” (G3).

“Acho que são todas as pessoas envolvidas. Se você consegue ter uma visão e ver que aquilo ali é importante para a empresa e você está comprometido com a empresa, então você desenvolver aquela competência e se você conseguir provar que realmente aquilo vai dar resultado para a empresa, que vai gerar lucros, com certeza nós vamos comprar a idéia e gerar uma competência, uma característica boa para a empresa” (G3).

### **8.3.6 Relação aprendizagem e desenvolvimento de competências**

As principais relações estabelecidas entre aprendizagem e desenvolvimento de competências nas falas dos entrevistados na E3 estão elencadas a seguir.

a) Oportunidade de reciclagem que motiva o funcionário.

“Eu acho que a aprendizagem é importante sempre. A pessoa que para no tempo, aí não dá. Ela tem realmente que estar sempre se reciclando, aprendendo. Cada vez que a gente aprende uma coisa nova, pelo menos eu sei que se a gente colocar pelo menos 20% de 100% que foi colocado, já é alguma coisa. Então, eu acho assim...cada vez que tem um treinamento com certeza há

melhorias. A gente tira até por nós mesmos. Quando eu participo de um treinamento, de uma palestra, a gente chega mais cheia de energia, com vontade de aplicar aquilo ali. Então, é uma coisa natural que realmente a gente necessita. E com certeza vem a contribuir bastante.

b) Criação de novas idéias e geração de novos conhecimentos.

“A medida que você consegue ter outras visões, outros relacionamentos, outros conhecimentos, você consegue ter mais idéias. Quando você fica bitolado numa coisa e só faz seu trabalho daquela forma sempre, dificilmente você vai conseguir criar uma competência nova ou usar a tua criatividade para que o seu trabalho seja feito de uma forma diferente ou até mesmo para que a empresa possa obter resultados diferentes. Então, eu acho com certeza que o aprendizado está ligado ao desenvolvimento de novas competências.

Os aspectos referentes às competências da E3 estão resumidos na FIG. 5 abaixo.

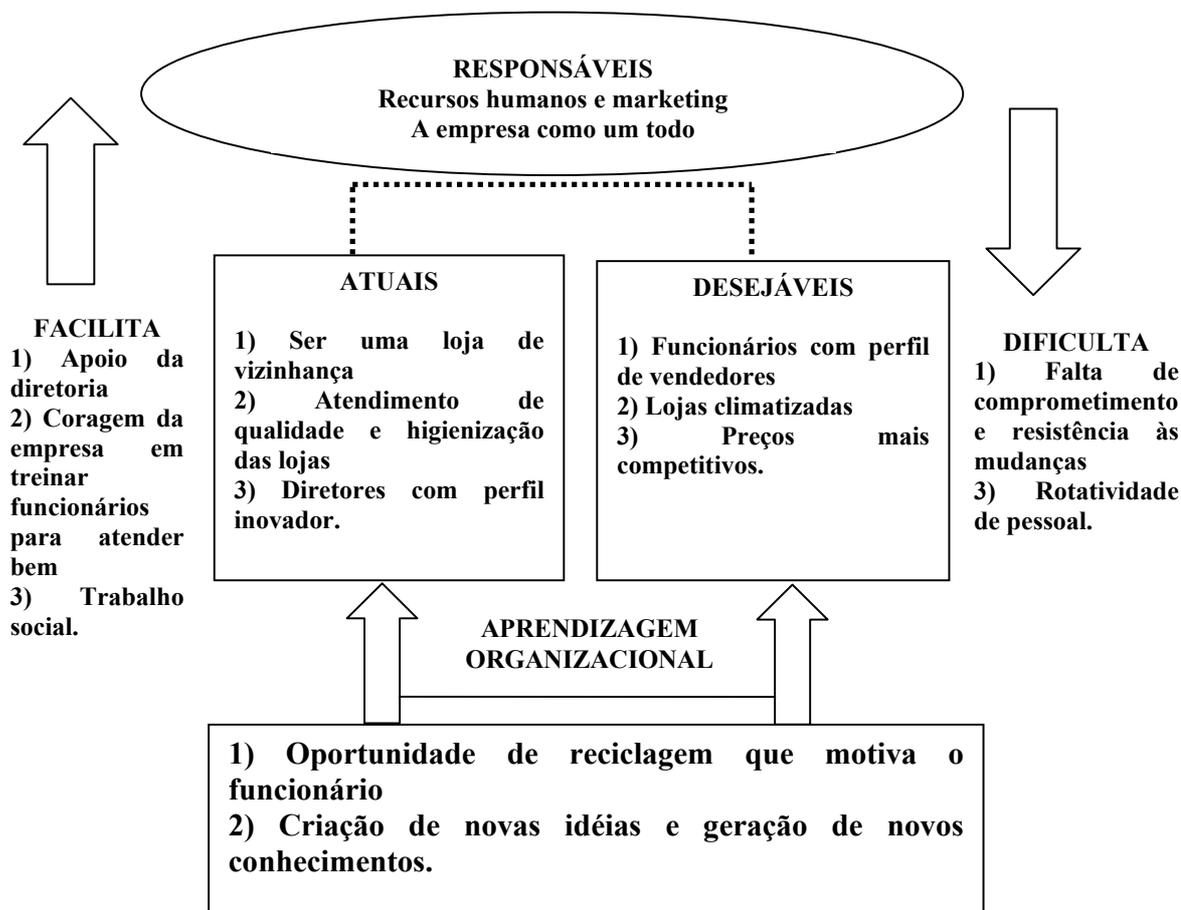


FIGURA 5 – Competências da E3

## 8.4 Considerações preliminares referentes às competências organizacionais

Baseado nas práticas e fatores que viabilizam a aprendizagem organizacional apontados pelo grupo de entrevistados, este item visa analisar de que maneira as referidas práticas e fatores vêm contribuindo para o desenvolvimento das competências organizacionais das empresas E1, E2 e E3 e a adequação das competências citadas às ações necessárias para competitividade do setor. O quadro 5 apresentado a seguir busca sintetizar as competências organizacionais e as práticas de aprendizagem desenvolvidas a fim de estabelecer as relações existentes entre as categorias.

QUADRO 5			
Síntese das práticas de aprendizagem e competências organizacionais			
EMPRESAS	E1	E2	E3
<b>Competências atuais</b>	Preço acessível Qualidade de produtos/serviços.	Atendimento da qualidade de Planejamento Relacionamento interpessoal Foco em resultado Qualidade de rotisserie, peixaria e cafeteria.	Loja de vizinhança Atendimento de qualidade e higienização das lojas Diretores com perfil inovador.
<b>Competências desejáveis</b>	Maiores investimentos em marketing Firmar a marca Melhoria do atendimento Profissionais mais capacitados.	Melhoria da logística e distribuição dos produtos Boa estrutura de loja e preços mais competitivos Mix variado de produtos.	Funcionários com perfil de vendedores Lojas climatizadas Preços mais competitivos.
<b>Principais práticas de aprendizagem</b>	Treinamentos Observações de outras empresas Associativismo.	Treinamentos Programa de desenvolvimento gerencial Meia bolsa para graduação ou pós Jornal interno Associativismo.	Treinamentos Programa de desenvolvimento de lideranças Rodízio de funcionários entre setores Clube do cliente Associativismo.
<b>Relação entre aprendizagem e competências</b>	Desenvolvimento do potencial humano Compartilhamento de conhecimentos.	Aprendizado necessário para manter o diferencial Atualização constante Melhoria de auto-estima Desenvolvimento de funcionários e aperfeiçoamento do atendimento ao cliente.	Oportunidade de reciclagem que motiva os funcionários Criação de novas idéias e geração de novos conhecimentos.

A aprendizagem nas empresas pesquisadas vem se desenvolvendo através de práticas, experimentações e observações que geram o conhecimento que reflete na sua competitividade. Para adquirir o aprendizado organizacional, as empresas buscam sempre proporcionar um

ambiente favorável à interação e a aprendizagem, contam com líderes que procuram envolver a todos através da criação novas idéias e estimular o compartilhamento de conhecimentos, facilitam a experimentação e observação como forma de aprendizagem, investem em treinamentos, procuram sempre envolver os clientes internos e externos no dia-a-dia da empresas e consideram os erros como parte do processo de aprendizagem. Entende-se que há a percepção de que compartilhando se aprende, de que observando se aprende, de que experimentando se aprende, de que errando se aprende.

A discussão a respeito das competências atuais permitiu aos participantes o aprendizado sobre a noção de competências, uma reflexão acerca do tema a partir do cotidiano e a associação com a realidade de cada empresa pesquisada. A percepção das competências possibilitou também os participantes refletirem sobre os limites colocados às empresas no sentido de desenvolver estas competências. Vale registrar que a maioria dos entrevistados não teve dificuldades para identificar o quê compreendia como as competências das empresas.

Posteriormente, a identificação das competências desejáveis possibilitou reflexões sobre o futuro desejado para as empresas e as ações voltadas para a empresa avançar em seu crescimento. A relação entre aprendizagem e desenvolvimento das competências permitiu que os participantes identificassem os pontos positivos da aprendizagem para as empresas. A seguir estes aspectos são analisados separadamente em cada empresa pesquisada.

#### **8.4.1 – Análise dos resultados da E1**

Como forma de incentivo à aprendizagem organizacional, a E1 investe em treinamentos terceirizados, em pesquisas constantes visando identificar as necessidades dos clientes e fazer adaptações adequadas na sua estrutura e processos, no compartilhamento de informações, no aprendizado através dos erros e em proporcionar um ambiente no qual a aprendizagem seja incentivada através da participação mais efetiva dos funcionários.

Os entrevistados identificaram como a principal competência da empresa oferecer produtos a preços acessíveis, seguida pela qualidade de seus produtos e serviços, mas de acordo com a definição de competência adotada neste trabalho e das ações necessárias à competitividade identificados no capítulo 4, estas não constituem competências organizacionais, mas estratégias que contribuem para o desenvolvimento de competências competitivas da empresa.

Desta forma observa-se que algumas ações realizadas contribuem com estas estratégias e, conseqüentemente, seu aprimoramento. Inicialmente, a participação na central de compras, que permite comprar a preços e prazos mais acessíveis, aumentar o nível de conhecimento em relação às formas de negociação no varejo e desta forma repassar isto aos consumidores. Em seguida, a observação do trabalho realizado em outras empresas, ou seja, a aprendizagem com os outros através do envio de funcionários a empresas que estejam realizando um trabalho que possibilite uma economia em seus custos. Ademais, como a empresa terceiriza seus treinamentos, pode ter uma estrutura mais enxuta do setor de recursos humanos.

No tocante às competências desejáveis, como maiores investimentos em ações voltadas ao mercado, firmar a marca da empresa, melhorar o nível de atendimento e contratação de profissionais mais capacitados, nem todas as competências citadas são importantes para a competitividade no setor, com exceção da melhoria no nível de atendimento. Além disso, é relevante que estudos e análises mais aprofundados sejam feitos, pois estas competências demandam investimentos que poderiam oferecer dificuldades para a empresa manter os preços acessíveis.

Os principais benefícios identificados com a aprendizagem organizacional são o desenvolvimento do potencial humano e o compartilhamento de conhecimentos. Para refletir sobre estes benefícios, podem ser analisados alguns dos fatores que viabilizam a aprendizagem na E1. Os treinamentos constantes e a observação de práticas desenvolvidas em outras empresas dão indícios da importância do compartilhamento de conhecimentos para a competitividade da empresa. Ademais, a facilidade da distribuição das informações através das relações estabelecidas nas reuniões e outras formas de comunicação utilizadas na empresa contribuem para este compartilhamento.

#### **8.4.2 – Análise dos resultados da E2**

A aprendizagem organizacional é incentivada principalmente através de treinamentos constantes, programa de desenvolvimento gerencial e bolsas para educação formal. Com uma cultura baseada em suas tradições, os funcionários são cada vez mais incentivados a participarem da gestão da empresa. Há políticas de valorização e desenvolvimento dos funcionários e a principal forma de interação e distribuição das informações é a reunião diária via rádio, que é um

importante meio de disseminação de idéias e compartilhamento de conhecimentos.

Conforme os entrevistados, a principal competência da empresa é o atendimento de qualidade seguido pelo planejamento, foco em resultado, relacionamento interpessoal e qualidade de rotisserie, peixaria e cafeteria. Neste ponto percebe-se a ausência de uma noção clara das competências da empresa por parte dos entrevistados, pois planejamento, foco em resultado, relacionamento interpessoal e qualidade de rotisserie, peixaria e cafeteria constituem exemplos de estratégias que contribuem para o desenvolvimento das competências da empresa. Considerando qualidade do atendimento como ação necessária para competência segundo definição adotada para este trabalho de investigação; os treinamentos desenvolvidos pela própria empresa voltados a atender especificamente as suas necessidades e o programa de desenvolvimento de lideranças parecem contribuir para o desenvolvimento e aprimoramento da qualidade do atendimento.

Em relação às competências desejáveis, a melhoria da logística, distribuição e variação no mix de produtos estão relacionados à investimentos em sistemas de informática e o associativismo da central de compras pode proporcionar preços mais competitivos.

As informações colhidas mostram que os principais benefícios relacionados à aprendizagem estão fortemente baseados no objetivo maior de desenvolver e manter a competência do atendimento de qualidade, com a sintonia entre o conjunto de ações realizadas e as necessárias para se atingir este objetivo.

### **8.4.3 – Análise dos resultados da E3**

O incentivo à aprendizagem organizacional se dá principalmente por um conjunto de ações que englobam treinamentos, programa de desenvolvimento de lideranças, rodízio entre funcionários de diferentes setores, reuniões periódicas com clientes intituladas “Clube do Cliente” e o associativismo. Com uma cultura voltada à modernização constante e a facilitar a vida do cliente, a empresa emprega esforços na valorização e desenvolvimento contínuo de seus funcionários, com uma programação de treinamentos, palestras e eventos realizados no seu Centro de Treinamento. A principal forma de interação entre os funcionários são as reuniões e eventos e percebe-se a preocupação com a formação de lideranças mais voltadas à compartilhar com a equipe as novas idéias e conhecimentos adquiridos.

De acordo com os entrevistados, a principal competência da empresa é desenvolver com

eficácia as ações que caracterizam uma loja de vizinhança. Outras competências foram citadas como o atendimento de qualidade e higienização das lojas e o perfil inovador dos diretores da empresa. Desta forma percebe-se que as reuniões realizadas com os clientes, bem como as caixas de sugestões dispostas nas lojas são imprescindíveis na geração do conhecimento necessário para identificar quais as ações de loja de vizinhança mais adequadas ao público-alvo da empresa. A aprendizagem advinda destas práticas torna-se essencial para evitar que sejam empregados esforços em ações pouco adequadas às necessidades da clientela, ocasionando prejuízos à empresa. Os treinamentos realizados têm forte contribuição para o aperfeiçoamento do atendimento.

No quesito das competências desejáveis foi destacada a necessidade de funcionários com perfil de vendedores, ou seja, com atitudes mais pró-ativas frente aos clientes com o objetivo de incentivar as vendas. Os treinamentos focados em atendimento e melhoria de auto-estima podem contribuir para que esta competência seja alcançada. Vale ressaltar que, o empenho e o interesse por parte dos funcionários de melhorar seu desempenho no trabalho estão relacionados não somente à aspectos técnicos, como os treinamentos, nem à aspectos financeiros, mas também a conjunto de políticas de valorização e melhoria da sua qualidade de vida que aumenta sua auto-estima. Assim sendo, apesar dos investimentos citados neste sentido, provavelmente se faz necessário uma revisão quanto à adequação das políticas desenvolvidas atualmente e uma análise das possibilidades de adoção de novas políticas. As outras competências desejáveis citadas, lojas climatizadas e preços mais competitivas, no tocante à esta última, o associativismo praticado contribui para que seja alcançada.

Os benefícios relacionados à aprendizagem são a oportunidade de reciclagem que motiva os funcionários e criação de novas idéias e geração de novos conhecimentos, que são importantes no sentido de possibilitar o desenvolvimento e aprimoramento contínuo das competências da empresa.

#### **8.4.4 As competências das empresas pesquisadas e ações necessárias à competitividade**

De acordo com as competências citadas pelos entrevistados na E1, oferecer produtos a preços acessíveis e qualidade de seus produtos e serviços, os dados sugerem a necessidade da busca por parte da empresa de um maior alinhamento com as competências identificadas como

necessárias à competitividade neste setor.

Na empresa E2 a principal competência citada foi a qualidade do atendimento aos clientes, compatível com as competências necessárias à competitividade do setor. Outras ações realizadas pela empresa também colaboram neste sentido, como o associativismo que vem possibilitando a distribuição de marcas próprias, valorização contínua dos funcionários e realização de melhorias físicas nas lojas.

Na empresa E3 a competência citada como principal foi a realização constante de ações que caracterizam a loja de vizinhança, relacionada à atuação na comunidade, identificada como necessária à competitividade. Além disso, evidências nas falas dos entrevistados demonstram que a empresa preocupa-se com o gerenciamento eficaz dos espaços e do mix de produtos, com a valorização contínua dos funcionários com treinamentos constantes, melhoria física das lojas e a busca por oferecer novos serviços que facilitem e tragam os clientes para suas lojas.

## **CAPÍTULO IX**

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo principal do presente trabalho foi compreender, segundo a percepção dos funcionários, como se desenvolvem as práticas de aprendizagem que possibilitam o surgimento das competências organizacionais nos pequenos e médios supermercados de Fortaleza-CE. Para tanto, tomou-se como base a capacidade de aprender continuamente a partir do conhecimento adquirido com experiências do dia-a-dia; capacidade de traduzir estes conhecimentos em práticas eficazes para organização; participação efetiva de todos os envolvidos no processo de aquisição e o compartilhamento de conhecimentos entre todos como elementos-chaves no desenvolvimento das competências organizacionais.

Considerando a dimensão do universo de pequenos e médios supermercados de Fortaleza-CE, optou-se por aplicar a pesquisa em 03 (três) empresas escolhidas intencionalmente. Desta forma, era necessário que as empresas estudadas estivessem mais voltadas à questão do desenvolvimento das competências por intermédio da formalização do conhecimento e das práticas de aprendizagem. Com efeito, as empresas escolhidas para a pesquisa são empresas de destaque no setor supermercadista cearense, com marcas fortes e que atuam há pelo menos 20 (vinte) anos no mercado.

Em relação aos pressupostos da pesquisa indicados inicialmente, são feitas as seguintes observações:

P1 – Existe uma relação de complementaridade entre o desenvolvimento de competências organizacionais e a aprendizagem organizacional.

Este pressuposto é confirmado. Esta relação é verificada principalmente ao considerar-se que as competências das empresas pesquisadas foram identificadas e desenvolvidas a partir de práticas formais e informais que resultam em processos de aprendizagem que geram conhecimentos necessários para alavancar a competitividade das organizações.

P2 – Existe uma relação intrínseca entre aprendizagem organizacional, cultura organizacional, distribuição da informação, interpretação da informação, memória organizacional e liderança comprometida com o aprendizado.

Este pressuposto é confirmado. Os fatores destacados proporcionam as empresas experimentarem e compartilharem os conhecimentos adquiridos. A maioria das empresas aprende na prática, no dia-a-dia. A transferência de conhecimentos decorrente da interação entre as pessoas, da observação da atividade desenvolvida, do aprendizado com os mais experientes também é um fator de destaque. Assim, os resultados reforçam a idéia de que as práticas que contribuem com a aprendizagem organizacional não são unicamente associadas aos programas formais de treinamento e desenvolvimento. Embora o treinamento formal tenha sido o mais citado nas respostas, as práticas facilitadoras estão mais próximas da interação que ocorre entre as pessoas na realização de suas atividades do que na educação formal. Destaca-se a importância das lideranças comprometidas com a aprendizagem, que são responsáveis por facilitar a interação e difusão dos conhecimentos entre as equipes de trabalho. Com efeito, faz-se importante criar novas formas de interação e de incentivo à participação das pessoas, gerando a disseminação de informações e de novas idéias.

Outros aspectos como o uso de ferramentas que favoreçam a distribuição e interpretação das informações são indícios que estes fatores estão relacionados à aprendizagem. A cultura organizacional fortemente voltada à aprendizagem também é importante, pois desta forma as pessoas serão motivadas a compartilhar seus conhecimentos e a receber novos conhecimentos necessários ao desempenho de suas tarefas, contribuindo para que as empresas se tornem mais competitivas.

P3 – O conhecimento organizacional decorre de processos de aprendizagem organizacional, sob os quais a organização pode ter influência e acesso.

Este pressuposto é parcialmente confirmado, pois as organizações não podem ter total influência e acesso aos processos de aprendizagem. Elas são responsáveis por incentivar a aprendizagem fornecendo meios para que aconteça, através das práticas formais e informais e dos fatores que viabilizam a aprendizagem, como a cultura, o ambiente e liderança que a facilitem. Porém, sem o desejo e o comprometimento de todas as pessoas que efetivamente fazem parte das organizações no sentido de adquirir, disseminar e compartilhar estes conhecimentos que decorrem dos processos de aprendizagem, não será alcançada a plenitude das vantagens do conhecimento para o melhor desempenho das organizações.

Apesar de citado por alguns entrevistados que já ocorrem nas empresas pesquisadas, sugere-se que as iniciativas voltadas a proporcionar o verdadeiro envolvimento e

comprometimento dos funcionários para com a empresa sejam aprofundadas. Não somente iniciativas materiais, mas voltadas essencialmente a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, de forma a contribuir para elevar sua auto-estima.

No tocante do objetivo geral desta pesquisa, há evidências que as práticas de aprendizagem desenvolvidas pelas empresas estão coerentes com a realidade e especificidade de cada empresa, com sua estrutura, com os recursos disponíveis, com seu público alvo e com seus objetivos.

Em relação aos objetivos específicos, destaca-se que as competências das empresas foram identificadas através do uso de recursos que permitiram a interação com os clientes, a fim de que estes indicassem suas necessidades. Percebe-se que duas das empresas pesquisadas têm, embora ainda em fase inicial, uma gestão voltada para suas competências, com um conjunto de ações e estratégias compatíveis com suas competências e com as competências necessárias à competitividade do setor. No entanto, em uma das empresas pesquisadas é nítida a ausência de um maior conhecimento em relação à diferenciação entre ações que conduzem às estratégias e ações que conduzem às competências, podendo no curto prazo vir a comprometer a viabilidade desta empresa no setor.

No que concerne às práticas de aprendizagem, percebe-se a necessidade um trabalho mais eficaz no sentido de divulgar e conscientizar os funcionários em relação à visão de futuro das empresas. Ademais, sugere-se a maior formalização dos processos relacionados à memória das organizações, pois caso contrário, há o risco que parte de suas histórias seja perdida, bem como o registro de erros e acertos do passado, cuja análise torna-se essencial no momento de refletir e planejar-se em relação ao futuro.

Os resultados obtidos com esta pesquisa estão relacionados ao universo compreendido por estas empresas sendo, portanto, restritos à generalizações. Desta forma, recomenda-se a realização de novos estudos sobre este tema, como estudos que busquem identificar as competências de outros segmentos de mercado e a percepção de funcionários de outros cargos bem como dos clientes acerca das competências e das práticas de aprendizagem desenvolvidas nas organizações.

Espera-se que este trabalho contribua, de alguma forma, com o debate teórico no âmbito acadêmico e para despertar o interesse para novas pesquisas nesta área do conhecimento. Espera-se também que contribua para a melhoria da competitividade das empresas supermercadistas. Os

resultados possibilitam concentrar os esforços focando no desenvolvimento e aprimoramento das competências identificadas como atuais e desejáveis, com o objetivo de impulsionar a competitividade no setor estudado. É de fundamental importância que no processo de criação de vantagens competitivas, as organizações percebam que a aprendizagem e os conhecimentos adquiridos representam o caminho mais eficaz para garantir o seu futuro.

## 10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (coord.), *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Volume II. São Paulo: Atlas, 1993.
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ANDERSON, Valerie; BOOCOCK, Grahame. Small firms and internationalization: learning to manage and managing to learn. *Human Resource Management Review*, v. 12, n. 3, p. 5-24, 2002.
- ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.
- ARGYRIS, Chris. Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 3, p. 99-109, mai./jun. 1991.
- BARBOSA, Allan Claudius Queiroz; RODRIGUES, Marco Aurélio. *Um olhar sobre os modelos de gestão de competências adotados por grandes empresas brasileiras*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.
- BARDIN, Laurence. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARKEMA, Harry G.; VERMEULEN, Freek. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 1, p. 7-26, 1998.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- \_\_\_\_\_, Jay. Resource based theories of competitive advantage: a ten year retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, v. 27, n. 6, p. 643-500, 2001.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; GONDIM, Sônia Maria Guedes; LOIOLA, Elizabeth; MENEZES, Igor Gomes; NAVIO, Victor Luis Ramos. *Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002. 1 CD.
- BERNARDES, Maria Elisa Brandão. *Learning organization: uma resposta viável às recomendações estratégicas da atualidade*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.
- BITENCOURT, Cláudia. *A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional*. 2001a. 320f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001a.
- BITENCOURT, Cláudia. *A Gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional – a experiência de três empresas australianas*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001b 1 CD.
- BORIN, Paulo César. *Fatores facilitadores no ambiente de aprendizagem organizacional: uma análise em pequenas empresas*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

BOTERF, G. *De la Compétence*. Paris, Les Editions d'Organisation, 1995 *apud* REIS, Amenilde Bandeira. *Análise das competências dos docentes de Administração do ensino superior*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 08-15, jan/mar. 2001.

BRITO, D. Qual é o formato correto de sua loja. *SuperHiper*, v.24, p.74-7, 1998.

BRITO, Lydia Maria Pinto. *Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem: instrumentos de apropriação pelo capital do saber do trabalhador*. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 40-57, 1991.

\_\_\_\_\_. Organizing knowledge. *California Management Review*, v. 40, n. 3, p. 90-111, 1998.

CAJAZEIRO, Denilson. Limpa, perfumada, brilhando. *Gôndola*, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: [www.amis.org.br/internas/gondola/126.html](http://www.amis.org.br/internas/gondola/126.html). Acesso em: 05 fev. 2007.

CAMPBELL, Terry; CAIRNS, Heather. Developing and measuring the learning organization from buzz words to behaviours. *Industrial and Commercial Training*, v. 26, n. 7, p. 10-15, 1994.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice F. Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. *Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

COLLIS, David J. A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 49-68, 1991.

COMINI, Graziella Maria; BARINI FILHO, Ulrico; KONUMA, Claudia Mayu. *Implementação de um sistema de gestão por competências no nível operacional: um estudo de caso na indústria petroquímica*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

CONNER, Kathleen R. A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 121-154, 1991.

CORIAT, Benjamin; DOSI, Giovanni. The nature and accumulation of organizational competences/capabilities. *Revista Brasileira de Inovação*, v. 1, n. 2, p. 275-326, jul./dez. 2002.

CROSSAN, Mary M.; LANE, Henry W.; WHITE, Roderick E.; DJURFELDT, Lisa. Organizational learning: dimensions for a theory. *The International Journal of Organizational Analysis*, v. 3, n. 4, p. 337-360, 1995.

CYRILLO, D.C. *O papel dos supermercados no varejo de alimentos*. São Paulo: Instituto de Pesquisas Econômicas, 1987 *apud* SESSO FILHO, Umberto Antônio. *O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990*. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

- DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, Thomas O. *O capital humano: o que é e por que as pessoas investem nele*. São Paulo: Nobel, 2001.
- DEJOURS, Christophe. *Banalização da injustiça social*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.
- DIBELLA, Antony J.; NEVIS, Edwin C. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Educator, 1999 *apud* BORIN, Paulo César. **Fatores facilitadores no ambiente de aprendizagem organizacional: uma análise em pequenas empresas**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.
- DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science*, v. 35, n. 12, p. 1504 – 1511, 1989.
- DODGSON, Mark. Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, v. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.
- DREJER, Anders. Organizational learning and competence development. *The Learning Organization*, v. 7, n. 4, p. 206-220, 2000.
- DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- DUGUID, Paul; BROWN, John Seely. Estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001. p. 50-85.
- DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion* (à paraître), 1999 *apud* HARB, Antonio Geraldo. *A determinação das competências essenciais, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, na busca da competitividade do setor supermercadista na cidade de Manaus*. 2001. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO, José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998. 1 CD.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Modelos de gestão por competência: evolução e teste de uma proposta*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.
- FERREIRA, A. B. H. *Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.
- FIOL, C. Marlene; LYLES, Marjorie A. Organizational learning. *The Academy Management Review*, v. 10, n. 4, p. 803-813, 1985.

\_\_\_\_\_. Managing culture as a competitive resource: an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 191-211, 1991.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001a.

FLEURY, Maria Teresa Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 183-196, 2001b.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa Leme. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectivas para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 129-144, ago. 2003.

FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Introdução. In.: FLEURY, Maria Teresa Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001. p. 15-24.

FONSECA, Adenilson. Amigo de toda hora. *Gôndola*, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: [www.amis.org.br/internas/gondola/119.html](http://www.amis.org.br/internas/gondola/119.html). Acesso em: 05 fev. 2007.

FOSS, Nicolai J. Research in strategy, economics and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, v. 33, n. 1, p. 1-24, jan. 1996.

FREITAS, Isa Aparecida de; BRANDÃO, Hugo Pena. *Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

FULMER, Robert M.; GIBBS, Philip; KEYS, J. Bernard. The second generation learning organizations: new tools for sustaining competitive advantage. *Organization Dynamics*, v. 27, n. 2, p. 7-19, 1998.

FUNDAÇÃO ABRAS. *Cinquenta anos de supermercados no Brasil*. São Paulo: Informe Comunicação, 2002.

FURUTA, Érika Crisitina. *Razões de escolha de supermercados de vizinhança como ponto de compra*. 2002. 97 f. Monografia (Bacharelado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

GARVIN, David A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, v. 71, n. 4, p. 78-91, jul./ago. 1993.

GHERARDI, Sílvia; NICOLINI, Davide; ODELLA, Francesca. Towards a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

GHISI, F. A.; CAMARGO, S. V.; MARTINELLI, D. P. Redes de compras de supermercados de pequeno e médio porte: um estudo multicaso no interior do Estado de São Paulo. . In.: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (coords.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, v.7, p.217-240, 2003.

GODOI, Christiane Kleinubing; SILVA, Anielson Barbosa da. *Desenvolvimento de competências e os processos subjacentes de aprendizagem em uma empresa pública do setor elétrico*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, v. 35, n. 3, p. 20-29, mai./jun. 1995b.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 17, p.109-122, 1996a.

\_\_\_\_\_. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, v. 7, n. 4, p. 375-387, 1996b.

HALL, Richard. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

HAMEL, Gary. Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, v. 12 (special issue), p. 83-103, 1991.

HANSEN, Gary S.; WERNERFELT, Birger. Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, v. 10 n. 5, p. 399-411, 1989.

HARB, Antonio Geraldo. *A determinação das competências essenciais, segundo a percepção de gestores, funcionários e clientes, na busca da competitividade do setor supermercadista na cidade de Manaus*. 2001. 119f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

\_\_\_\_\_. *As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil*. 2005. 233f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2005.

HEENE, A.; SANCHEZ, R. *Competence-based strategic management*. Chichester: John Wiley & Sons, 1997 *apud* LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 56-69.

HENDERSON, Rebecca M.; CLARK, Kim B. Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, p. 9-30, 1990.

HIRATA, Helena et al. Da polarização das qualificações ao modelo de competências. In: FERRETI, Celso J. (org.). *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane. Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*, v. 6, n. 2, p. 273-294, 1985.

\_\_\_\_\_; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, v. 20, n. 2, p. 297-326, 1994.

HUBER, George P. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 88-115, 1991.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.

JACOBSON, Robert. The “austrian” school of strategy. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 4, p. 782-807, 1992.

JOIA, Luiz Antônio. Geração de modelos teóricos a partir de estudos de casos múltiplos: da teoria à prática. In.: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (org.). *Pesquisa qualitativa em administração*. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2004. p. 123-149.

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária. *Revista de Administração de Empresas*, v. 42, n. 1, p. 36-49, jan./mar. 2002.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil, 1993.

KUPFER, David. *Padrões de concorrência e competitividade*. Texto para discussão 265, IEI, UFRJ. In: Anais do XX ENCONTRO NACIONAL DA ANPEC, Campos do Jordão, São Paulo, 1992. Disponível em: <[http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2\\_Kupfer.pdf](http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1992-2_Kupfer.pdf)>. Acesso em 08 mar. 2007.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur un attracteur étrange. In: *Lés éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995 *apud* FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 183-196, 2001b.

LEI, David; HITT, Michael A.; BETTIS, Richard. Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, v. 22, n. 4, p. 549-569, 1996.

LEITE, João Batista Diniz; PORSSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 56-69.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 111-125, 1992.

LEWITT, B.; MARCH, J.G. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, v. 14, n. 3, p. 19-34, 1988 *apud* ANTONELLO, Cláudia Simone. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 12-33.

LYLES, Marjorie A.; SCHWENCK, Charles R. Top management, strategy and organizational knowledge structures. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 2, p. 155-174, 1992.

MAIA, Gládia Lorena Lima; IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha. *Aprendizagem organizacional nas empresas de T.I.&T do Ceará: um estudo de fatores geradores e facilitadores do aprendizado*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa d emarketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2005.

MARQUES, E. F.; NORONHA, A. B. Avaliação e dimensionamento da percepção de excelência de serviços no setor supermercadista: uma abordagem quantitativa. In.: ÂNGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (coords.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, v. 5, p. 173-197, 2001.

MATUSIK, Sharon F.; HILL, Charles W. L. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 4, p. 680-697, 1998.

MAURI, Alfredo J.; MICHAELS, Max P. Firm and industry effects within strategic management: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 3, p. 211-219, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MORRA, Linda G.; FRIEDLANDER, Amy C. *Case study evaluations*. Washington, DC: World Bank, 1999.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

NAKAMURA, Nathalie. Promoção: ferramenta fundamental para o pequeno varejista. In.: ÂNGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (coords.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997.

NEVIS, Edwin C.; DIBELLA, Anthony J.; GOULD, Janet M. Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, v. 36, n. 2, p. 73-85, 1995.

NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, v. 69, n. 6, p. 96-104, nov./dez. 1991.

\_\_\_\_\_. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v. 5, n. 1, p. 14-37, 1994.

\_\_\_\_\_; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NYHAN, Barry. Competence development as a key organizational strategy – experiences of European companies. *Industrial and Commercial Training*, v. 30, n. 7, p. 267-273, 1998.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 88-115.

O auto-serviço alimentar brasileiro. *Revista Super Hiper*, São Paulo, n. 353, mai. 2005. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/super/antigas.asp>>. Acesso em 26 mai. 2006.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Linking strategy and the knowledge of the firm. *Revista de Administração de Empresas*, v. 39, n. 4, p. 29-37, out./dez. 1999.

OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In.: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001. p. 121-156.

- PARRY, Scott B. The quest for competencies. *Training*, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul. 1996.
- PAVITT, K. Key characteristics of the large innovating firm. *British Journal of Management*, v. 2, n. 1, p. 41-50, 1991.
- PERRENOUD, Phillipe. *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, p. 82-91, mai./jun. 1990.
- \_\_\_\_\_. A atividade dos gerentes da Nova Era no emergente panorama competitivo. In: HESSELBEIN, Frances; GOLDSMITH, Marshall; BECKHARD, Richard (orgs.). *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis (coords.) *Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática*. São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.
- REED, Richard; DeFILLIPPI, Robert J. Casual ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- REIS, Amenilde Bandeira. *Análise das competências dos docentes de Administração do ensino superior*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2002.
- RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. Satisfação do consumidor com o setor supermercadista: o caso de Porto Alegre. In: ÂNGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da (coords.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- RICHTER, Ingrid. Individual and organizational learning at the executive level. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 299-316, 1998.
- RODRIGUES, Suzana Braga. De fábricas a lojas de conhecimento: as universidades e a desconstrução do conhecimento sem cliente. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001. p. 88-117.
- ROJO, Francisco José Grandis. *Supermercados no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1998a.
- \_\_\_\_\_. Qualidade total: uma nova era para os supermercados. *Revista de Administração de Empresas*, v. 38, n. 4, p. 26-36, 1998b.
- RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *Read*, v. 6, n. 3, out. 2000.
- \_\_\_\_\_. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (org.), *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 34-54.

- RUAS, Roberto; GHEDINE, Tatiana; DUTRA, Joel Souza; BECKER, Grace Vieira; DIAS, Gisele Becker. *O conceito de competência de A à Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004*. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. 1 CD.
- RUMELT, Richard P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.
- SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez; RIBEIRO, Rodrigo Martins. *Supermercados no Brasil: o movimento das empresas menores*. Brasília: BNDES, Gerência Setorial de Comércio e Serviços, n. 24, 2000.
- SCHEIN, Edgar H. *Psicologia Organizacional*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.
- \_\_\_\_\_. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- \_\_\_\_\_. How can organizations learn faster? The challenge entering the green room. *Sloan Management Review*, v. 34, n. 2, p. 85-92, 1993.
- \_\_\_\_\_. Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, v. 41, n. 2, p. 229-240, 1996.
- SENGE, Peter M. *A Quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SESSO FILHO, Umberto Antônio. *O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990*. 2003. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.
- SILVA, Marco Antônio Costa da; RACHID, Alessandra. *A Gestão por Competências – Um Estudo Inicial*. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: ENEGEP, 2003. 1 CD.
- SIMON, Herbert A. Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 125-134, 1991.
- SPENCER, J. C. ; GRANT, Robert M. Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, v.17,n.1,p.5-9, 1996.
- SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda (orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo, Atlas, 2001. p. 27-49.
- STARBUCK, William H. Learning by knowledge-intensive firms. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 6, p. 713-740, 1992.
- STARKEY, Ken. What can we learn from the learning organization? *Human Relations*, v. 51, n. 4, p. 531-546, 1998.
- TAYLOR, Sully; BEECHLER, Schon; NAPIER, Nancy. Toward an integrative model of strategic international human resource management. *Academy of Management Review*, v. 21, n. 4, p. 959-985, out. 1996.
- TEECE, David J. Capturing Value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how and intangible assets. *California Management Review*,v. 40, n. 3, p. 55-79, 1998.
- \_\_\_\_\_; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TENKASI, Ramkrishnan V.; BOLAND JR., Richard J. Exploring knowledge diversity in knowledge intensive firms: a new role for information systems. *Journal of Organizational Change Management*, v. 9, n. 1, p. 79-91, 1996.

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

TSANG, Eric W. K. Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research. *Human Relations*, v. 50, n. 1, p. 73-89, 1997.

ULRICH, Dave; JICK, Todd; GLINOW, Mary Ann Von. High-impact learning: building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, v. 22, n. 2, p. 52-66, 1993.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

ZACK, Michael H. Rethinking the knowledge-based organization. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 4, p. 67-71, 2003.

\_\_\_\_\_. Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 4, p. 45-58, 1999.

ZAHRA, Shaker A.; IRELAND, R. Duane; HITT, Michael A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.

ZANDER, Udo; KOGUT, Bruce. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science*, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995.

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

WEICK, Karl E.; WESTLEY, Frances. Aprendizagem organizacional: confirmando um oxímoro. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.), *Handbook de estudos organizacionais*. Volume 3. São Paulo: Atlas, 2004, p. 361-388.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WICK, Calhoun W.; LEÓN, Lu Stanton. From ideas to action: creating a learning organization. *Human Resource Management*, v. 34, n. 2, p. 299-311, 1995.

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

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### a) Aprendizagem Organizacional

##### PRÁTICAS DE APRENDIZAGEM

São as facilidades proporcionadas pelas empresas que investem no aprendizado contínuo de seus trabalhadores, a fim de estabelecer oportunidades de aperfeiçoamento. Permite aos trabalhadores adquirirem conhecimentos e habilidades para o melhor desempenho de suas atividades na organização.

1. Quais as práticas de aprendizagem desenvolvidas pela empresa atualmente?

#### b) Cultura organizacional

##### CULTURA ORGANIZACIONAL

É o conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais.

1. As políticas da empresa estão relacionadas à aprendizagem e ao desenvolvimento dos funcionários?
2. Como a empresa tenta incentivar a aprendizagem entre os funcionários?
3. A empresa avalia os resultados obtidos através da aprendizagem organizacional?
4. Como as pessoas interagem umas com as outras e com os demais setores?

#### c) Distribuição da informação

##### DISTRIBUIÇÃO DA INFORMAÇÃO

Processo pelo qual a organização compartilha informação entre suas unidades e seus membros.

1. Como a empresa comunica suas decisões e estratégias?
2. A visão da empresa é comunicada de forma clara e objetiva?

#### **d) Interpretação da informação**

INTERPRETAÇÃO DA  
INFORMAÇÃO

Processo pelo qual a informação é compreendida e caracteriza-se por atribuir significado aos dados.

1. Como a empresa trata os erros cometidos? Explique.

#### **e) Memória organizacional**

MEMÓRIA  
ORGANIZACIONAL

É o lugar onde o conhecimento é armazenado para ser usado no futuro. Pode estar presente em documentos, procedimentos uniformizados, relações sociais, estrutura da organização e nas histórias que configuram sua cultura.

1. A empresa possui algum meio de registro de soluções de problemas ou melhores práticas?

#### **f) Líder comprometido com o aprendizado**

LÍDER COMPROMETIDO  
COM O APRENDIZADO

Possui visão voltada para o aprendizado, com a busca do envolvimento de todos os trabalhadores e proporciona infra-estrutura adequada à criação do ambiente de conhecimento.

1. Como o líder envolve as pessoas na criação de novas idéias e sugestões? Como elas são aceitas e implementadas?

#### **h) Competências organizacionais**

COMPETÊNCIAS  
ORGANIZACIONAIS

Conjuntos de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, pois geram um diferencial competitivo, permitindo oferecer benefícios aos clientes.

1. Quais as competências organizacionais desenvolvidas pela empresa atualmente?
2. Quais as competências organizacionais desejáveis?
3. Quais os elementos que facilitam e que dificultam o desenvolvimento das competências organizacionais?
4. Como a empresa acompanha ou avalia o desempenho das competências?
5. Quem são os responsáveis pelo desenvolvimento das competências organizacionais?
6. Como a aprendizagem pode contribuir para o desenvolvimento das competências organizacionais?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)