



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
SERVIÇO DE ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM ADMINISTRAÇÃO

CASSIUS MACSSUARA MARTINS DONATO

APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE GERENTES DE VENDAS

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

João Pessoa-PB  
Fevereiro/2015

CASSIUS MACSSUARA MARTINS DONATO

APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE GERENTES DE VENDAS

Trabalho de Conclusão de Curso Apresentado à  
Coordenação do Serviço de Estágio Supervisionado em  
Administração, do Curso de Graduação em  
Administração, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às  
Exigências para a Obtenção do Grau de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Dr. Anielson Barbosa da Silva

João Pessoa-PB  
Fevereiro/2015

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

D677a Donato, Cassius Macssuara Martins.

Aprendizagem experiencial de gerentes de vendas. / Cassius Macssuara  
Martins Donato. – João Pessoa: UFPB, 2015.  
89f.:il

Orientador (a): Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva.  
Monografia (Graduação em Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gerentes. 2. Vendas. 3. Aprendizagem. 4. Experiências. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

CASSIUS MACSSUARA MARTINS DONATO

APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE GERENTES DE VENDAS

Trabalho de Conclusão de Curso Aprovado em: \_\_\_\_\_ de Fevereiro de 2015.

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Anielson Barbosa da Silva  
Orientador

---

Prof<sup>ª</sup>. Msc. Gabriela Tavares dos Santos  
Examinadora

Dedico essa realização a minha mãe que esteve ao meu lado durante meus primeiros 27 anos de vida, me educando, ensinando a ser amigo, a valorizar a família, a reconhecer o verdadeiro sentido da vida e a acreditar e correr atrás dos meus sonhos, ainda que muitas vezes tenham um tom megalomaniaco que a fizeram rir por tantas vezes, e ao mais valioso bem que ela me deixou, o conhecimento, o amor e temor pela palavra de Deus, que me provou que nela consta o caminho que eu preciso seguir para ser feliz sem me esquecer do próximo.

E acima de tudo ao Deus criador e consumidor da minha fé, que despertou em meu coração uma esperança que vai além desta vida, que me faz experimentar sentimentos que só ele pode me proporcionar através do seu infinito amor demonstrado na cruz, que deixou neste mundo uma mensagem de salvação que muitos duvidam, mas eu ousarei a crer até o fim!

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha família que esteve presente em minha vida em todo tempo, me entregando palavras inspiradoras e desafiadoras para que eu pudesse prosseguir rumo aos meus objetivos, quero estar ao lado de vocês por toda a vida para continuarmos a compartilhar uns com os outros nossas experiências e sonhos.

Ao meu professor e orientador Anielson Barbosa da Silva, que desde o primeiro momento em que levei minha proposta de pesquisa se dispôs estar ao meu lado nesse desafio, que me ajudou a esclarecer dúvidas e traçar o melhor caminho para realização deste trabalho, que teve tanta paciência e compreensão quando não consegui cumprir etapas do trabalho devido problemas de saúde com minha mãe, por ter se demonstrado, mas que um professor, mas um profissional que sabe se colocar no lugar do próximo.

A minha amiga e ex-chefe de trabalho Cláudia Cristina, por ter acreditado em mim sempre, me entregando palavras confiantes e que me ajudaram a refletir sobre muitas coisas da vida, por ter estado comigo e ter me ajudado em tantos momentos em que precisei até mesmo na luta contra o câncer de minha mãe que não conseguiu resistir, mas me revelou amigos valiosos! A você minha amiga só me resta esperar que Deus lhe conceda o melhor desta vida.

Aos meus amigos de trabalho da JABRE, que me proporcionaram um ambiente de trabalho saudável e harmonioso enquanto fiz parte da equipe, que me cobriram tantas vezes em que precisei, pelas conversas, lanches e risadas tão boas que tivemos juntos, obrigado por tudo, que Deus abençoe a todos.

A todos os amigos que de alguma forma me ajudaram nesta caminhada, seja com palavras ou me concedendo algum material para estudo, com sua amizade sincera e companheirismo, pelos os incontáveis encontros para estudo nos fins de semana e por tudo mais que semearam em meu coração.

Aos gerentes que fizeram parte das entrevistas, que mesmo no corre, corre do trabalho pararam tudo para que essa pesquisa pudesse acontecer, a vocês deixo o meu obrigado e respeito pela colaboração para o mundo acadêmico.

E por último, aos meus professores que me presentearam com um banquete de conhecimento em cada aula ministrada, que vocês continuem levando paixão e conhecimento pelo que fazem para os futuros alunos de administração.

“Os verdadeiros líderes não são feitos em faculdades de administração, eles mesmos se fazem, desenvolvendo as habilidades, a experiência e o conhecimento necessário para ter sucesso”.

(Josh Kaufman)

## RESUMO

O ser humano vive em contínuo aprendizado, não importa o meio onde se encontra inserido, o que se sabe é que ele está sujeito à aprendizagem, e isso podem ser visto de forma explícita no ambiente de trabalho onde as pessoas tomam a iniciativa em busca desse aprendizado como caminho para seu desenvolvimento profissional almejando acesso dentro da empresa. Assim, o objetivo desta pesquisa é analisar o papel da experiência na aprendizagem de gerentes que atuam na área de vendas, com esse propósito foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (I) Descrever o processo de aprendizagem por meio da experiência de gerentes de vendas, (II) Identificar o papel da experiência na aprendizagem de gerentes de vendas, (III) Caracterizar as experiências mais significativas na aprendizagem de gerentes de vendas. A teoria que embasou esta investigação considerou estudos sobre: atividades dos gerentes, papel dos gerentes de vendas, meios de aprendizagem gerencial e aprendizagem experiencial. Vale ressaltar que o gerente de vendas está inserido em um contexto de grande concorrência, além do fato das metas que requerem cada vez mais venda e uma margem de lucro maior, tudo isso se soma ainda as diversas atividades que o gerente exerce em seu papel de “figura de proa” da empresa perante clientes, colaboradores e fornecedores, com isso buscou-se nesta pesquisa destacar pontos essenciais para a compreensão e percepção que os gerentes devem ter no dia a dia do trabalho para que dessas ações e experiências possam desenvolver competências e habilidades que favoreçam suas atitudes e tomadas de decisões, colaborando assim, para seu desenvolvimento profissional e da organização como um todo.

**Palavras-Chave:** 1. Gerentes - 2. Vendas - 3. Experiências - 4. Aprendizagem.



## **ABSTRACT**

Human beings live in continuous learning, no matter the environment where they are inserted, what is known is that they will learn somehow, and that may be seen explicitly in the work environment where people take the initiative to find this learning as a path to their professional development, aiming to ascend within the company. Therefore, the aim of this paper is to analyse the role of managers' learning experience who deal with sales, for this purpose the following specific objectives were established: (I) describe the process of learning through sales managers' experience, (II) identify the role of sales managers' learning experience, (III) characterize the most significant experiences in learning sales managers. This research was based on a theory which considers studies on managers' activities, the sales managers' role, means of management learning and experiential learning. It is noteworthy that sales managers are inserted in a context of intense competition, in addition to the fact of the goals require more and more sales and a higher profit margin, and it all adds up even to the various activities that the managers carry in their role as "figurehead" in front of the company with customers, employees and suppliers. For that reason, we sought to highlight in this research essential points regarding the understanding and perception that managers should have in their work routine so that these actions and experiences might develop skills and abilities that foster their attitudes and decision-making, thereby contributing for their professional development and for the organization as a whole.

**Keywords:** 1. Managers - 2. Sales - 3. Experiences - 4. Learning.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Os 16 Deveres dos Gerentes.....	17
<b>Quadro 2:</b> Dez Papéis que os Gerentes Desempenham.....	18
<b>Quadro 3:</b> Funções do Executivo.....	19
<b>Quadro 4:</b> Atividades dos Gerentes.....	20
<b>Quadro 5:</b> Habilidades dos Gerentes.....	21
<b>Quadro 6:</b> Oito Habilidades dos Gerentes.....	22
<b>Quadro 7:</b> Competências do Profissional.....	24
<b>Quadro 8:</b> Competências da Gestão.....	25
<b>Quadro 9:</b> Vendas e sua Importância.....	27
<b>Quadro 10:</b> Macrofunções e Tarefas de um Gerente de Vendas.....	29
<b>Quadro 11:</b> Funções Básicas do Executivo de Vendas.....	30
<b>Quadro 12:</b> Diferença entre Liderança e Gestão.....	31
<b>Quadro 13:</b> Comportamentos de Liderança.....	32
<b>Quadro 14:</b> Modelos de Aprendizagem.....	36
<b>Quadro 15:</b> Conceitos de Aprendizagem Organizacional.....	37
<b>Quadro 16:</b> Ciclo de Aprendizagem Vivencial.....	41
<b>Quadro 17:</b> Estratégias Comportamentais.....	44
<b>Quadro 18:</b> Conteúdo da Aprendizagem Experiencial.....	57

### FIGURA

<b>Figura 1:</b> Ciclo de Aprendizagem Vivencial.....	42
<b>Figura 2:</b> Trajetória de Pesquisa.....	52

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Objetivos.....</b>	<b>14</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.1 Objetivos Específicos .....	14
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>14</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 ATIVIDADES DOS GERENTES .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Habilidades Gerenciais .....	21
2.1.2 Competências Gerenciais .....	23
<b>2.2 PAPEL DOS GERENTES DE VENDAS .....</b>	<b>27</b>
2.2.1 Habilidades Essenciais para um Gerente de Vendas .....	31
<b>2.3 MEIOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL.....</b>	<b>35</b>
<b>2.4 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL .....</b>	<b>39</b>
2.4.1 O Autoconhecimento e Autogerenciamento.....	43
2.4.2 Reflexão Sobre e Após a Ação .....	45
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>48</b>
<b>3.1 Caracterização da Pesquisa.....</b>	<b>48</b>
<b>3.2 Análise e Interpretação dos Dados.....</b>	<b>50</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM POR MEIO DAS EXPERIÊNCIAS DOS GERENTES DE VENDAS .....</b>	<b>53</b>
4.1.1 A Trajetória Profissional até Chegar à Gerência de Vendas .....	54
4.1.2 Competências Aprendidas ao Exercer o Papel de Gestor de Vendas .....	56
4.1.3 O Processo de Aprendizagem do Gerente de Vendas .....	59
4.1.4 A contribuição das variáveis (Experiências passadas; A prática da atividade; E a formação formal) para o desenvolvimento como gerente de vendas. ....	63
<b>4.2 O PAPEL DA EXPERIÊNCIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS GERENTES DE VENDAS .....</b>	<b>65</b>
4.2.1 Contribuição das Experiências Passadas e da Prática .....	65

4.2.2 Caracterização do Ambiente de Trabalho do Gerente de Vendas .....	69
4.2.3 Desafios do início da Gestão de Vendas... ..	71
<b>4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS MAIS SIGNIFICATIVAS NA APRENDIZAGEM DOS GERENTES DE VENDAS.....</b>	<b>72</b>
4.3.1 A Educação Formal no Desenvolvimento dos Gerentes de Vendas. ....	73
4.3.2 Experiências Marcantes Durante a Gestão de Vendas .....	75
4.3.3 Fatores que Facilitaram e Dificultaram a Aprendizagem .....	77
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>80</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>83</b>
APÊNDICE A – Ficha Sócio Profissional .....	86
APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista.....	87

## 1 INTRODUÇÃO

A aprendizagem experiencial é importante para qualquer profissional, porém para os gerentes se trata de um processo indispensável tendo em vista a complexidade e exigências sobre tais profissionais, se desenvolver deve ser uma ação contínua para os gerentes, e não há meio melhor do que a própria experiência do dia a dia para lhe proporcionar tal aprendizado, pois é por meio da experiência do dia a dia na função que tais profissionais têm a visão geral de seu papel e desafios dentro da empresa, e com esta percepção eles podem conduzir a si mesmos em busca do aprimoramento de habilidades e competências necessárias para o bom desempenho de seu papel que proporcionará maiores resultados para a organização.

Na perspectiva de Kolb, (1984) *apud* Pimentel, (2007) o homem é um ser integrado ao meio natural e cultural, capaz de aprender por meio da experiência, e esse processo ocorre por meio da reflexão consciente sobre a ação. Com isso analisamos que uma pessoa aprende motivada por seus próprios anseios e propósitos, ou seja, elas se empenham na obtenção de aprendizado que lhe façam sentido, ou seja, que concretize seus objetivos. Assim Kolb, (1984) *apud* Pimentel, (2007, p. 160) define a aprendizagem experiencial como:

O processo por onde o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Esta definição enfatiza [...] que o conhecimento é um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado [...] A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo [...] Para compreendermos aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa.

É por meio das experiências e do processo reflexivo que nos tornamos pessoas e profissionais melhores, como pessoa, por exemplo, nos tornamos pais mais compreensivos, jovens com mais visão do futuro, amigo mais presente, e como profissional, por exemplo, um líder mais perceptivo, objetivo, dinâmico e com uma visão sistêmica e generalista entre muitas outras variáveis.

Kolb, (1984) *apud* Pimentel, (2007, p. 160) também relata que “aprendizagem é o processo por onde o desenvolvimento ocorre”. Para melhor compreensão do que foi citado anteriormente são abordados dois pontos de extrema importância para o alcance desse desenvolvimento, são eles, autoconhecimento e o autogerenciamento, pois é por meio do autoconhecimento que se percebe capacidades e fraquezas próprias, onde uma vez identificadas se pode melhor trabalhá-las, e o autogerenciamento conduz tal profissional a

tomar iniciativa para melhor tratamento dos pontos identificados, focando nas competências e habilidades ainda não adquiridas ou aprimoradas.

Barnard, (1971) traz a importância do autogerenciamento, para o autor as pessoas devem se autogerir, ou seja, manter a gestão de si mesma para o alcance do aperfeiçoamento profissional, enquanto Baldwin *et. al.*, (2008) colocam em evidência o autoconhecimento, onde o declaram como um processo de modificação do seu próprio comportamento pela alteração sistemática do modo como organizamos diferentes sugestões em nosso mundo, do modo como pensamos sobre aquilo que esperamos mudar e do modo como ligamos consequências comportamentais às nossas ações.

Pode ser compreendido que o autoconhecimento é um processo pelo qual possibilita o gerente conhecer a si mesmo, ou seja, seus pontos fortes e fracos, enquanto o autogerenciamento é uma ferramenta que o gerente usa para si conduzir a trabalhar seus pontos fracos e fortes, principalmente os fracos, ou seja, buscar o aprimoramento de competências e habilidades deficientes, assim trazendo um equilíbrio entre suas habilidades e competências, pois para um gerente não adianta ser um excelente estrategista se ele não souber também ser um líder, pois seu papel e responsabilidades exigem uma integração de habilidades e competências diversas.

Outros tópicos também são abordados para melhor compreensão da importância do processo de aprendizagem por meio da experiência, está ciente desse processo maximiza as oportunidades de aprendizado, tornando o processo mais dinâmico e reflexivo, que por sua vez conduz a um aprendizado mais significativo.

## **1.1 Delimitação do Tema e Problema de Pesquisa**

A cada ano que se passa as mudanças no ambiente externo as organizações ocorrem de forma mais acelerada, os impactos causados no ambiente interno muitas vezes foram imprevistos ou não percebidos pelas organizações no passado, devido à falta dessa visualização as organizações acabaram maximizando os impactos dessas mudanças em seus processos. Então hoje, se percebe a necessidade que as organizações têm de estarem atentas às mudanças que ocorrem em seu ambiente externo, e não só se preocuparem com seus processos internos, pois essa atitude no passado deixaram muitas empresas fora da realidade, do contexto geral do mercado.

Na perspectiva de Harvey, (2007) essas mudanças ocorreram devido às modificações que aconteceram no final do século XX, trazendo assim uma profunda transformação nos aspectos da economia e do capitalismo, que por sua vez, exigiu que as organizações se reprogramassem, ou seja, se reestruturassem para enfrentar um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável, com a necessidade cada vez maior de adaptar-se às novas condições atuais Robbins, (2005).

A influência desses impactos trouxeram mudanças profundas na gestão das empresas, onde os gestores tiveram que assumir uma nova configuração em sua relação com o ambiente interno e externo, precisando de uma visão sistêmica e generalista para se movimentar de forma mais consistente perante os stakeholders. Assim, tiveram que mudar a sua forma de pensar, agir, enxergar e compreender as coisas a sua volta, se tornando gestores mais dinâmicos e flexíveis, atitude que favoreceu para tomada de decisões mais rápidas e consistentes perante a concorrência em uma nova configuração de mercado.

Hoje se percebe que os gestores estão mais perceptíveis quanto a essa realidade, eles enxergam as experiências passadas até mesmo de outras organizações como aprendizado, tiram do seu dia a dia grandes lições que são importantes para as tomadas de decisões futuras, e das experiências passadas conhecimento para as decisões presentes, veem a aprendizagem experiencial como fonte de conhecimento para seu desenvolvimento profissional e melhor conduzir os colaboradores aos objetivos da empresa, sabem da importância do seu papel de líder, o qual é essencial para engajamento da equipe rumo aos objetivos e metas traçadas pela organização.

Tendo em vista as mudanças causadas nas relações de trabalho, bem como as mudanças ocorridas no contexto e no processo de gestão organizacional, além da competitividade acirrada de um mundo globalizado e das inúmeras atividades e responsabilidades sobre os gestores hoje, onde que cada vez mais precisam aprimorar habilidades e competências específicas para o desenvolvimento do seu papel como gestor e líder de empresa, com isso, perante esse contexto foi feita a delimitação da seguinte questão de pesquisa: **Como os gerentes de vendas aprendem por meio da experiência?**

O gerente de vendas faz parte do departamento mais importante de uma empresa, pois é por meio das vendas que qualquer empresa se mantém no mercado, seja sua venda de bens ou serviços, é necessário êxito para permanência e desenvolvimento da empresa, errar nesse propósito de vendas significa mais que falhar como profissional, pois se trata de comprometer a saúde da empresa perante o mercado e seus clientes. Então nesta pesquisa foram analisadas as atividades dos gerentes e como se dar o processo de aprendizagem de tais profissionais por

meio da experiência, principalmente por estarem inseridos em um ambiente de lucratividade e de grande concorrência no contexto de sua ação profissional. Para responder a esta questão de pesquisa, foi elaborado os objetivos a seguir.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

- Analisar o papel da experiência na aprendizagem de gerentes de vendas

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Descrever o processo de aprendizagem por meio da experiência de gerentes de vendas.
- Identificar o papel da experiência na aprendizagem de gerentes de vendas.
- Caracterizar as experiências mais significativas na aprendizagem dos gerentes de vendas.

## **1.3 Justificativa**

O interesse pelo tema foi devido aos gerentes de vendas muitas vezes se tornaram gerentes sem planejamento ou preparação prévia, conforme Hill, (1993) muitos gerentes de vendas das empresas foram os melhores vendedores da mesma no passado, que em um determinado momento receberam uma promoção ou até mesmo se candidataram pensando que seria fácil exercer tal papel, pois para muitos vendedores o papel dos gerentes é fácil, “pois o pesado quem faz são os vendedores”, essas são as palavras e pensamento de muitos vendedores, e as descrevo com base em muitas conversas informais com vendedores que pensam assim de seus gerentes e do papel que exercem.

Outro aspecto que justifica o tema é devido ao despreparo que muitas vezes tem tal profissional ao assumir a função de gestor de vendas, isso devido a assumirem o cargo sem o conhecimento específico necessário para o bom desempenho no mesmo, conforme foi analisado por Hill, (1993) em seu livro “Novos Gerentes”, onde alguns gerentes de vendas foram entrevistados e relataram sua trajetória até se tornarem gestores de vendas, com essa percepção, tendo em vista que tais profissionais são de suma importância para o sustento e progresso da empresa e terem como responsabilidade o mais importante setor de uma empresa, tais profissionais não podem estar despreparados, ou seja, necessitam ter



conhecimento de suas responsabilidades e deveres dentro da organização, e assim consecutivamente desenvolver o conhecimento necessário para o bom desempenho de seu papel como gestor de vendas.

Por isso, foi analisado como ocorre o processo de aprendizagem dos gerentes, principalmente por meio da experiência, são também citados pontos importantes para que se perceba o papel dos gerentes, além das competências e habilidades que tais profissionais precisam ter para melhor executar seu papel diante da empresa e colaboradores, e como esse processo de aprendizagem pode ocorrer são outros pontos analisados nesta pesquisa.

Na perspectiva de Hill, (1993) pode ser compreendido que as experiências de outras funções são um ingrediente essencial no processo de desenvolvimento dos gerentes, porém não pode ser tomado como critério único, pois a função gerencial vai exigir novos modos de pensar, uma vez que os critérios para as tomadas de decisões dos gerentes vão exigir uma nova percepção e visão sobre o ambiente como também sobre o todo, ou seja, por exemplo, o sucesso que tais profissionais tinham como vendedor não garante sucesso dos mesmos a frente da gerência de vendas, pode até contribuir em muito para o seu desenvolvimento nesse cargo o conhecimento adquirido como vendedor, porém tal função requer conhecimentos, competências e habilidades específicas que foram aqui analisadas. Assim, pode ser compreendido que as experiências de outros cargos são importantes para o gerente que inicia sua jornada nessa nova função, porém, requer aprendizagem específica que devem ser extraídas das experiências geradas pela prática no cargo como gestor de vendas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O referencial teórico tem por objetivo sustentar o tema e a pesquisa aplicada com os gerentes, isso por meio de autores que realizaram profundos estudos nos pontos abordados nesta pesquisa, a qual está estruturada em quatro partes: (I) atividades dos gerentes (II) papel dos gerentes de vendas (III) meios de aprendizagem gerencial e (IV) aprendizagem experiencial.

### **2.1 ATIVIDADES DOS GERENTES**

Segundo Maximiano, (2000) os gerentes ou administradores são os agentes ou protagonistas do processo administrativo, os gerentes são colaboradores responsáveis pelo trabalho dos funcionários, são também chamados chefes ou dirigentes. Diante do citado anteriormente por Maximiano e pela necessidade que as organizações têm de aprimorar seus processos, percebemos que o papel do gerente é essencial para as empresas que buscam a eficiência de suas operações, não importa a área/setor onde estão atuando, sabe-se que os gerentes estão lá de forma estratégica para melhor desempenho da empresa, o que se espera dele é no mínimo o cumprimento das metas estabelecidas por ela.

O mercado vive em constante mudança, tem seus altos e baixos e são diversos os fatores que influenciam essas oscilações, como por exemplo, (tecnologia e inovação, economia, governo, necessidades e cultura dos clientes e regiões) entre outras variáveis, assim aumentando a pressão sobre tais profissionais que já atuam em um ambiente instável e volátil, onde tal ambiente exige muito de suas competências e habilidades, da sua visão de futuro e capacidade para estabelecer estratégias e fazer com que o ambiente interno e externo correspondam a elas.

Porém, as atividades do gerente vão de acordo com sua área de atuação dentro da empresa, como também do ramo onde a mesma atua e de seu porte, mas uma coisa é certa, são diversas as atividades que os gerentes executam, as quais vão das mais simples até as mais complexas tomadas de decisões e abrangem conforme Mintzberg, (1973) três aspectos básicos, os quais são (decisões, relações humanas e processamento de informações), aos quais se pode acrescentar “o planejamento”, pois é indispensável na atividade de um gerente, porém independente da área ou ramo onde eles atuam alguns papéis são inerentes aos gerentes,

conforme Fayol, (1994) que traçou 16 deveres de responsabilidade dos gerentes que podem ser vistos no quadro “1” a seguir.

Quadro 1: Os 16 Deveres dos Gerentes

<b>I</b>	Assegurar a preparação dos planos e sua execução;
<b>II</b>	Cuidar para que a organização humana e material seja coerente com o objetivo, os recursos e os requisitos da empresa;
<b>III</b>	Estabelecer uma autoridade construtiva, competente, enérgica e única;
<b>IV</b>	Harmonizar atividades e coordenar esforços;
<b>V</b>	Formular as decisões de forma simples, nítida e precisa;
<b>VI</b>	Organizar a seleção eficiente do pessoal;
<b>VII</b>	Definir claramente as obrigações;
<b>VIII</b>	Encorajar a iniciativa e o senso de responsabilidade;
<b>IX</b>	Recompensar justa e adequadamente os serviços prestados;
<b>X</b>	Usar sanções contra faltas e erros;
<b>XI</b>	Manter a disciplina;
<b>XII</b>	Manter a unidade de comando;
<b>XIII</b>	Subordinar os interesses individuais ao interesse geral;
<b>XIV</b>	Supervisionar a ordem material e humana;
<b>XV</b>	Ter tudo sob controle;
<b>XVI</b>	Combater o excesso de regulamentos, burocracia e papelada.

Fonte: Adaptado de Fayol, (1994, p. 62).

Resumindo esses deveres expostos no quadro “1”, pode ser percebido que os maiores desafios dos gerentes segundo os deveres citados por Fayol, estão atrelados á ideia de que os administradores (gerentes) planejam, organizam, dirigem e controlam os processos, pois cada um dos 16 deveres pode ser encaixado em uma dessas 4 etapas. Realmente o gerente executa cada uma dessas etapas, porém, suas atribuições e responsabilidades vão muito além e tem um grau de complexidade bem maior, principalmente as ligadas às tomadas de decisões, mais a frente será abordado alguns pontos que ressaltam a complexidade e abrangência das responsabilidades dos gerentes.

Já Mintzberg, (1973) traçou 10 atividades exercidas pelos gerentes, as quais dividiu em três categorias de papéis, são elas o papel interpessoal, o de informação e por fim o de decisão, todo gerente em momentos distintos termina exercendo cada um desses papéis, isso vai depender muito da situação vivenciada no seu dia a dia de trabalho, diante de suas

responsabilidades não tem como se desviar desses papéis, no quadro “2” segue descrito cada um dentro de sua categoria.

Quadro 2: Dez Papéis que os Gerentes Desempenham

PAPÉIS	CARACTERÍSTICAS
INTERPESSOAIS	<b>Figura de Proa:</b> O gerente é símbolo e representante da organização. Esse papel se trata das atividades onde os gerentes estão à frente, principalmente as exercidas fora da organização, as quais ele exerce o papel de representante da empresa;
	<b>Líder:</b> A liderança permeia todas as atividades do gerente. É através desse papel que ele dirige e guia sua equipe, influenciando-a nas tomadas de decisões e no cumprimento dos objetivos e planos traçados;
	<b>Ligação:</b> Envolve a malha de relacionamentos que o gerente deve ter. O gerente nesse papel executa a função de vinculador das equipes, ou seja, da força de trabalho, fazendo que todos interajam em prol da troca de experiências.
INFORMACIONAIS	<b>Monitor:</b> O gerente procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa na organização e no meio ambiente. Nesta atividade o gerente realiza o papel de captador das informações para melhor desenvolvimento e aperfeiçoamento das estratégias organizacionais;
	<b>Disseminador:</b> Ele deve passar informações do meio externo para a organização como passar informações entre os seus subordinados. Neste papel o gerente é o captador das informações externas para a organização, como transmissor das informações internas a todas as partes interessadas;
	<b>Porta-voz:</b> Gerente passa as posições da organização para o meio externo. Aqui o gerente assume o papel de transmissor das informações internas para o ambiente externo da empresa.
DECISÓRIOS	<b>Empreendedor:</b> É o inicializador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. Ele aqui exerce o papel de gestor e até mesmo de intraempreendedor, ou seja, age como desenvolvedor dos negócios da empresa, trazendo mudanças na organização através da identificação de novas oportunidades de negócios;
	<b>Controlador de Distúrbios:</b> Existem mudanças cujo controle está parcialmente fora do círculo de influência do gerente. Aqui ele atua como controlador das situações imprevistas, tais como crises e conflitos;
	<b>Administração dos Recursos:</b> Ele atua como um administrador de recursos, que consiste em três fatores: administração do próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros;
	<b>Negociador:</b> Aqui o gerente age como representante da empresa em negociações, com clientes, credores, sindicatos ou empregados individuais entre outros.

Fonte: Adaptado de Mintzberg, (1973, p. 138).

Mintzberg, (1973) também relata que os gerentes têm como principal papel os ligados às decisões, pois os gerentes são pessoas que tomam decisões constantemente, “mesmo quando as decisões são tomadas num fluxo de ações e de interações e não na calma de um escritório de planejamento”.

Simon, (1970) relata que esse processo decisório consiste de três etapas, são elas, diagnosticar (identificar os problemas), conceber (elaborar os resultados) e decidir (escolher uma solução), e que as decisões podem ser programadas e não programadas. As programadas são feitas através de tecnologias de coleta, processamento e análise das informações, são transferidas para as máquinas e sistemas devidos serem mais capacitados inclusive para conferir a precisão e rapidez em nível que ao homem é impossível. Já às decisões não programadas são aquelas que podem ser determinantes dos resultados empresariais, imprevisíveis e o processo requer o uso da capacidade humana de análise e síntese, assim não podendo ser delegado às máquinas devido exigir também discernimento e criatividade para resultados satisfatórios.

Barnard, (1971) relatou que o trabalho do gerente não é gerir as pessoas, mas as pessoas deveriam se autogerir. Esse pensamento de Barnard é muito importante para o tema central desta pesquisa, que é “aprendizagem experiencial de gerentes de vendas”, pois a aprendizagem experiencial exige o autogerenciamento que será mais a frente abordado. Então por meio desta iniciativa assumida pelo gerente e por qualquer profissional é que as experiências podem ser mais bem absorvidas gerando ou aprimorando habilidades e competências, ou seja, o autogerenciamento é um dos fatores indispensáveis para o desenvolvimento gerencial por meio da experiência. As funções do executivo (gerente) segundo Barnard são descritas no quadro “3” a seguir.

Quadro 3: Funções do Executivo

<b>I</b>	Desenvolver e manter um sistema de comunicação informal para aumentar a eficácia do sistema formal;
<b>II</b>	Promover a formação e a manutenção de uma linha de recursos humanos, incluindo motivação pessoal por meio de incentivos;
<b>III</b>	Formular e definir propósitos, objetivos afins da organização, incluindo a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões.

Fonte: Adaptado de Barnard, (1971, p. 38).

Resumindo as funções traçadas por Barnard expostas no quadro “3” quanto às atividades dos gerentes, pode-se perceber que refletem a comunicação, a relação interpessoal, o planejamento, organização e controle, e vão de acordo com as funções também descritas por Mintzberg; Fayol e Luthans.

Luthans, (1977) *apud* Maximiano, (2000) relata o desempenho dos gerentes e traz uma classificação para as tarefas dos gerentes, veja no quadro “4” a seguir.

Quadro 4: Atividades dos Gerentes

<b>I</b>	<b>Funções gerenciais:</b> Tomar decisões, planejar e controlar;
<b>II</b>	<b>Comunicação:</b> Trocar e processar informações;
<b>III</b>	<b>Administrar recursos humanos:</b> Motivar, resolver conflitos, alocação de pessoal e treinamento;
<b>IV</b>	<b>Relacionamento (networking):</b> Relações sociais, interagir com pessoas de fora da organização, firmar parcerias etc.

Fonte: Adaptado Luthans, (1977) *apud* Maximiano, (2000, p. 35).

Apesar de tantos autores terem realizado pesquisas sobre as funções dos gerentes e traçado diversas atividades e responsabilidades que os mesmos possuem, sabe-se que essa função é ambígua, devido às imprevisibilidades e até mesmo as mutações do ambiente externo, “mercado”, que acaba influenciando diretamente em suas responsabilidades. Quem ressalta muito bem essa dificuldade é Motta, (2001), pois o autor relata que hoje já se aceita tratar a função gerencial como extremamente ambígua e repleta de dualidades, pelo motivo de essa função muitas vezes exigir a ação de papéis contraditórios, e por ter um lado objetivo e outro subjetivo, uma vez que o exercício da função se faz de forma fragmentada e intermitente, assim não podendo ser definida conforme outras profissões.

Conforme analisado, a dificuldade de se definir exatamente o papel dos gerentes acontece devido às imprevisibilidades, ambiguidade, fragmentação e imediatismo do cotidiano gerencial, porém, o que pode ser visto é que as habilidades e competências necessárias a um gerente referem-se aos seguintes aspectos: o organizacional que é de domínio do contexto, ao interpessoal de comunicação e interação, e ao individual de autoconhecimento, iniciativa, integridade e persistência, exige-se ainda que o gerente seja competitivo e cooperativo, seja individualista e trabalhe em equipe, tenha iniciativa, observe as regras, seja flexível, perseverante e enérgico, use de ternura e suavidade, proponha questionamentos, elimine dúvidas e trabalhe conflitos, com isso percebe-se a tamanha abrangência e responsabilidades sobre tais profissionais. Outro ponto importante é que o grau desses fatores pode variar de empresa para empresa, isso devido cada empresa cobrar de forma diferenciada os resultados de seus gerentes, como também do contexto onde ela estar inserida.

É devido tamanha abrangência nas atividades e responsabilidades dos gerentes que Quinn *et. al.*, (2003) fala que para alcançar um bom resultado como líder gerencial, não basta ao gerente desenvolver-se fortemente num único papel, pois isto não será necessariamente garantia de uma boa liderança, uma vez que os melhores líderes devem apresentar um comportamento complexo, sendo capazes de integrar papéis contraditórios. É preciso estar

preparado para atuar em diversos contextos, com isso é necessário ter um conhecimento do ambiente interno e externo à empresa para o desenvolvimento organizacional e pessoal, sendo assim indispensável uma visão sistêmica para tais profissionais. Os gerentes que desenvolvem um único papel pode comprometer seu desenvolvimento profissional, trazendo com isso a falta de algumas habilidades e percepções necessárias tanto pra ele como para a organização.

Mesmo sendo diversas as funções dos gerentes aqui traçadas, ressalta-se que vai depender muito da organização onde tal gerente atua as suas atribuições, pois é ela quem vai ditar as regras e informar o que se espera de tal profissional, porém, as organizações que traçam o caminho dos resultados acabam limitando as atividades de seus gerentes, já as que colocam os resultados almejados como metas deixam em aberto o caminho para o alcance dos resultados, atribuindo assim maior responsabilidade e compromisso do gerente, exigindo mais de suas competências, habilidades, atitudes e tomadas de decisões.

Na próxima seção são abordadas algumas habilidades essenciais para o cumprimento do papel de um gerente segundo a visão de Katz e Mintzberg.

### 2.1.1 Habilidades Gerenciais

Segundo Katz, (1986) *apud* Maximiano, (2000) habilidades são competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo e da organização. Este pesquisador dividiu em três categorias as habilidades dos gerentes, são elas habilidades (Técnicas; Humanas e Conceitual), que estão descritas no quadro “5” a seguir.

Quadro 5: Habilidades dos Gerentes

<b>HABILIDADES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>TÉCNICA</b>	Está relacionada com a atividade específica do gerente. Os conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas dentro do campo de sua especialidade;
<b>HUMANA</b>	Compõe a compreensão das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. É importante que o gerente tenha a habilidade de ter um bom relacionamento com outras pessoas;
<b>CONCEITUAL</b>	Envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para traçar estratégias. Criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.

Fonte: Adaptado de Katz, (1986) *apud* Maximiano, (2000, p. 42-43).

A habilidade conceitual traçada por Katz exposta no quadro “5” é a mais complexa das três, pois é por meio desta habilidade que os gerentes mais atuam devido à profissão exigir muito de tal habilidade levando em consideração a complexidade da profissão, onde o contexto de situações imprevistas como dificuldades para alcance das metas e objetivos da empresa, flutuações do mercado, grande concorrência que afeta os resultados mensais, elaboração de estratégias e planos de execução, queda da demanda por questões externas como também as relações interpessoais, onde exige de tais gerentes um bom conhecimento sobre relações humanas e liderança, entre outras situações que exigem muito da sua percepção sobre o ambiente e contexto que é instável.

É por meio da habilidade conceitual que muitas vezes se faz diferença entre gerente e gerentes, ou seja, quem demonstrar maior capacidade para atuar neste contexto se destaca diante dos demais. Fazer as escolhas certas e rápidas em situações ambíguas é para poucos, por isso se enxerga hoje a necessidade que um gestor tem de se manter atualizado.

Mintzberg, (1973) também definiu algumas habilidades que devem ter os gerentes, ele identificou oito, no quadro “6” seguem cada uma de forma detalhada.

Quadro 6: Oito Habilidades dos Gerentes

<b>HABILIDADES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>RELACIONAMENTO COM COLEGAS</b>	Manter contato formal e informal com os colegas de trabalho, especialmente do mesmo nível hierárquico;
<b>LIDERANÇA</b>	É importantíssima para gerir equipes de trabalho. Ela não deve se basear totalmente na autoridade;
<b>RESOLUÇÃO DE CONFLITOS</b>	Arbitrar conflitos entre pessoas e tomar decisões para resolver distúrbios;
<b>PROCESSAMENTO DE INFORMAÇÕES</b>	Construir redes de informações e desenvolver habilidades de comunicação;
<b>TOMAR DECISÕES EM CONDIÇÕES AMBÍGUAS</b>	Tomar decisões em situações não estruturadas, imprevistas, que exigem diagnósticos e solução em curto período de tempo;
<b>ALOCÇÃO DE RECURSOS</b>	Definir com critério prioridades para a alocação de recursos de toda ordem;
<b>EMPREENDEORISMO</b>	Identificação de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais;
<b>AUTO-AVALIAÇÃO E REFLEXÃO</b>	Capacidade de reflexão e autoanálise, entender o seu cargo e seu impacto para a organização.

Fonte: Mintzberg, (1973, p. 188-193).



Essa última é de suma importância para o gerente, pois é por meio dessa auto-avaliação e reflexão que é possível aprender com as experiências vividas, e dessas experiências se pode melhor estruturar os processos e as tomadas de decisões futuras, como também alinhar o todo com os objetivos da empresa, esse ponto será aprofundado mais a frente quando será abordado o processo de aprendizagem experiencial.

Na próxima seção, são abordadas algumas competências necessárias que devem ter os gerentes para melhor desenvolvimento de suas atividades segundo a visão de Mintzberg, Fleury e Fleury, Zarifian entre outros.

### 2.1.2 Competências Gerencias

Competência significa ter qualificação para exercer determinada atividade, ou seja, executá-la com êxito trazendo resultados esperados. Segundo dicionário Webster, (1981) *apud* Fleury e Fleury, (2000, p. 184) a competência é definida na língua inglesa como “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”.

Ferreira, (2004) traz a seguinte definição com aspectos semelhantes no dicionário de língua portuguesa, onde declara que competência é a “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade” além da “capacidade legal para julgar pleito”. Ambas as definições mencionam dois princípios básicos que são o conhecimento e tarefa.

A competência pode ser vista como uma característica implícita a uma pessoa que obtém desempenho superior na realização de uma tarefa. Já Mirabile, (1997) *apud* Fleury e Fleury, (2000, p. 184-185) relata que: “**aptidões** são talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de **habilidades**, demonstração de um talento particular na prática e **conhecimentos**, o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa”. Desta forma percebe-se a distinção que o autor faz entre competência, aptidões, habilidades e conhecimento. Fleury e Fleury, (2000, p. 185) relatam que:

O conceito de competência é pensado como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas.

Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos que o indivíduo detém, assim, Fleury e Fleury, (2000) declaram que só quem tem competência pode

transformar conhecimento, habilidades e atitudes em resultados, tanto por meio de si como através de colaboradores, e que as competências gerenciais pertencem aos gestores no exercício eficiente e eficaz de seus deveres no cumprimento de seus papéis dentro da empresa. Assim, o conhecimento humano, técnico e conceitual que são as habilidades traçadas por Katz, transforma-se em competências gerenciais por meio dos gestores, e essas competências gerenciais são elementos constitutivos da estratégia organizacional e devem estar a ela alinhadas, favorecendo a formação das competências dentro do ambiente de trabalho.

Na perspectiva de Zarifian, (2001) a competência se trata de uma inteligência prática, onde o agente (gerente) se apoia em conhecimentos adquiridos e os transformam em resultados, ou seja, em habilidades e até mesmo novas competências, e quanto mais complexo for às situações vivenciadas por esses gerentes maiores são a possibilidade de aprendizado.

Fleury e Fleury, (2000, p. 188) descrevem também a noção de competências associando-os a verbos como “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. E assim declaram que do lado da organização as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

Segue a seguir no quadro “7” algumas competências esperadas dos gerentes na visão de Fleury e Fleury.

Quadro 7: Competências do Profissional

<b>SABER AGIR</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir;
<b>SABER MOBILIZAR RECURSOS</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências;
<b>SABER COMUNICAR</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
<b>SABER APRENDER</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se;
<b>SABER ENGAJAR-SE</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se;
<b>SABER ASSUMIR RESPONSABILIDADES</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido;
<b>TER VISÃO ESTRATÉGICA</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: Fleury e Fleury, (2000, p. 188).

Resumindo o que foi exposto no quadro “7”, a competência é definida por Fleury e Fleury como um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico para a empresa e valor social para o indivíduo, fazendo da competência uma via de mão dupla entre empresa e sociedade.

O modelo de desenvolvimento de competências de Cheetham e Chivers, (2005) *apud* Silva e Brunnquell, (2012, p. 3) é composto por quatro grupos de competências essenciais, sendo cognitivas, pessoais/comportamentais, funcionais, éticas/valores, são ferramentas importantes para o desenvolvimento de competências. Além destas, os autores acrescentam ainda as meta-competências, “referem-se àquelas que possuem a capacidade de gerar outras competências e elementos como personalidade e motivação”. Já no modelo holístico de competência profissional, considera-se o ambiente de trabalho, adotando uma visão mais abrangente do que aquelas que consideram somente as competências em função do trabalhador ou do cargo que ele ocupa.

Mintzberg, (2010) traz a luz em seu livro “Managing” o desenvolvimento do dia a dia da gestão. Analisar quadro “8” a seguir.

Quadro 8: Competências da Gestão

COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
<b>PESSOAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestão do eu, internamente (reflexão, pensamento estratégico);</li> <li>• Gestão de si, externamente (tempo, informações, estresse, carreiras);</li> <li>• Programação (desmembramento, priorização, estabelecimento da agenda, metabolismo, tempestividade, timing).</li> </ul>
<b>INTERPESSOAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderança de indivíduos (seleção/ensino/mentorado/coaching, inspiração, lidar com especialistas);</li> <li>• Liderança de grupos (desenvolvimento de equipes, resolução de conflitos/mediação, facilitação de processos, comando de reuniões);</li> <li>• Liderança da organização/unidade (construção da cultura);</li> <li>• Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, definição de objetivos, avaliação de desempenho);</li> <li>• Ligação da organização/unidade (formação de redes, representação, colaboração, promoção, proteção/intermediação).</li> </ul>
<b>INFORMACIONAIS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação verbal (saber ouvir, entrevistar, falar/apresentar/informar, escrever, coletar informações, disseminar informações);</li> <li>• Comunicação não verbal (enxergar, [compreensão visual], sentir [compreensão visceral]);</li> <li>• Análise (processamento de dados, modelagem, mensuração, avaliação).</li> </ul>
<b>AÇÃO</b> (Ligadas à ação de conceber)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepção (planejamento, criação, visão);</li> <li>• Mobilização (resolução de emergências, gestão de projetos, negociação/acordos, fazendo política, gestão de mudanças).</li> </ul>

Fonte: Mintzberg, (2010, p. 139).

Essa abordagem é bem interessante, uma vez que traz nas “competências pessoais” às percepções que o gestor deve ter para seu desenvolvimento pessoal por meio de aprendizagem experiencial, tais como reflexão, pensamento estratégico, ou seja, a gestão de si. Já nas “competências interpessoais e informacionais”, traz as competências que o gestor precisa ter para o desenvolvimento tanto da equipe como de cada indivíduo que a compõe, tais como, saber ouvir, inspiração, coaching, ensino, resolução de conflitos. E por último, a “competência para a ação”, que vai desde o planejamento a execução e desenvolvimento dos planos de ação.

Os gerentes atuam em uma posição que é bem suscetível ao inesperado, se deparando no dia a dia com o imprevisto, onde as tomadas de decisões exigem muito desses profissionais e nem sempre há tempo para planejá-la, exigindo deles iniciativas no calor do momento, a falta de uma visão panorama ou até mesmo uma estagnação no tempo quanto ao desenvolvimento de suas habilidades e competências pode colocar em risco não apenas sua carreira como os negócios da empresa. Desenvolver-se é mais que uma escolha, é um compromisso que cada gestor deve ter com a profissão e com a organização que representa.

Dentre as atividades, deveres, habilidades e competências citadas anteriormente sobre o papel dos gerentes, deve-se lembrar de que os gerentes estão em um nível intermediário, eles atuam entre a alta administração e os supervisores de primeira linha, onde buscam alinhar os interesses da empresa aos interesses dos colaboradores, além de buscar suprir os interesses profissionais de cada indivíduo do grupo, com essa percepção pode ser enxergado que o papel de intermediário “gerente” não é fácil, requer muito conhecimento, habilidade e competência, para isso é indispensável um bom relacionamento em ambos os grupos e saber persuadir e transmitir os interesses de forma correta e pertinente aos interessados, analisar e refletir sobre os interesses de cada grupo é essencial para melhor compreensão e engajamento das partes e a interligação do todo.

Na próxima seção, é abordado o papel dos gerentes de vendas, antes será feita uma introdução que poderá ser vista no quadro “9” a seguir que traz a importância e impacto das vendas sobre diversos pontos, tais como (sociedade, economia e manutenção da atividade profissional) entre outros.

Assim, poderá ser analisada a importância das vendas, que vai desde a sustentação da economia até o progresso da sociedade no seu ponto mais elevado, tendo influência no desenvolvimento profissional e abrange a manutenção da atividade empresarial, uma vez que sem vendas as empresas não têm como se manter em atividade, pois é por meio das vendas de bens/serviços que ela retém sua receita e o ciclo de vida das organizações se mantém ativo.

Logo após será abordado mais a fundo o papel dos gerentes de vendas, que foi a população entrevistada e analisada nesta pesquisa.

Quadro 9: Vendas e sua Importância

<b>ECONOMIA</b>	Com as vendas os consumidores se beneficiam com mais produtos, consequentemente, crescendo a produção cresce o nível de empregos e investimentos. No sistema capitalista as relações de troca são essenciais para a economia.
<b>MELHOR PADRÃO DE VIDA</b>	Os vendedores levam aos consumidores produtos que proporcionam conforto, novidades, aperfeiçoamentos, ou seja, benefícios são resultados dos esforços das empresas que se empenham em vender mais contribuindo consequentemente para o melhoramento do padrão de vida da sociedade.
<b>APERFEIÇOAMENTO DO PRODUTO</b>	As empresas precisam dos vendedores para desenvolver mercados. São eles que mantêm contato com os clientes e recebem as reclamações ou elogios, o que proporciona condições para o desenvolvimento de melhores produtos.
<b>MANUTENÇÃO DA ATIVIDADE EMPRESARIAL</b>	A empresa é fonte geradora de custos, a partir da origem de sua existência. O departamento de vendas desempenha papel relevante na obtenção de receita, uma vez que, sem vender, a empresa não conseguirá obter receitas suficientes para cobrir as despesas e manter seu quadro de funcionários.
<b>DESENVOLVIMENTO DE PROFISSIONAIS</b>	O setor de vendas é um importante departamento para o desenvolvimento de profissionais de alto nível. O homem de vendas é geralmente uma pessoa que aprende a ser flexível dada a diversidade de clientes com que costuma relacionar-se, característica esta muitas vezes necessária para a ocupação de cargos mais altos nas organizações.

Fonte: Adaptado de Gobe *et. al.*, (2007, p. 388).

## 2.2 PAPEL DO GERENTE DE VENDAS

O gerente de vendas tem como principal atividade gerir a força de vendas, peça fundamental para o sustento e progresso da empresa, pois como já foi mencionado, sem vendas não tem como nenhuma empresa se manter ativa, com isso o seu papel é lutar pelo bom desempenho da equipe em busca dos resultados e metas estabelecidas visando perseguir os objetivos da organização, para isso, é necessário buscar a cooperação da força de vendas, pois sem essa dificilmente conseguirá alcançar tais objetivos. Porém, seu papel é amplo e pode abranger a responsabilidade pelo recrutamento, seleção, treinamento, delegação, determinação de rotas, definição de cotas, supervisão, liderança, pagamento e motivação entre outros.

Segundo Gobe *et. al.*, (2007) alguns papéis são inerentes aos gerentes de vendas, tais como o de ligar a alta administração à equipe de vendedores, agregador de talentos, ser um agente de mudanças, coordenador e líder de um grupo e estrategista. Vale ressaltar que seu

papel como o de qualquer outro gerente dentro de uma empresa vai depender da estrutura e ramo da organização onde atua, dependendo do ramo da empresa seu papel pode exigir mais agressividade perante o mercado com respeito às vendas devido a grande concorrência.

Vender, para muitos se trata de uma arte, para outros de uma ciência, e tem aqueles que dizem que vender é apenas uma questão de técnica. Na perspectiva de Chiavenato, (2005) para vender é preciso saber aplicar técnicas, conceitos e produzir um trabalho criativo e inovador, e que vender deve ser realmente entendido como uma ciência, técnica e arte, ou seja, é um pouco de tudo.

É até possível vender com uma ou duas variáveis apresentadas, porém, para se tornar um vendedor completo é necessário aprimorar cada um desses fatores para poder atuar bem em um ramo dinâmico e de alta concorrência. Em alguns momentos o que vai fazer a diferença são as técnicas de negociação e venda, em outros os conceitos, ou seja, o conhecimento dos produtos e serviços oferecidos e sobre o próprio cliente e suas necessidades e peculiaridades do mercado, já em muitas outras situações o que vai fazer com que a negociação seja concretizada é a arte de encantar o cliente, seja com um atendimento personalizado ou direcionando produtos que vão ao encontro de suas necessidades, como um excelente trabalho de merchandising, entre outros, por isso o vendedor deve estar preparado para fechar negócio em qualquer circunstância, seja por meio da arte, técnica ou conceito sobre os produtos/serviços da empresa.

Do mesmo modo que os vendedores não se limitam à comercialização de produtos, assim também os gerentes de vendas não estão restritos ao escritório, pois a sua imersão no ambiente externo com o objetivo de avaliar o mercado e perceber as necessidades e as novas tendências do consumidor é de grande importância para o bom desenvolvimento dos negócios da empresa, como também se trata de papel essencial para o desenvolvimento dos planos de ação e melhoria das suas tomadas de decisões.

Conforme já citado anteriormente, Mintzberg, (1973) declara que uma das características do gestor é a “figura de proa”, ou seja, ele é símbolo e representante da empresa, tanto internamente como externamente, e essa característica exige dele uma interação grande e fundamental com clientes e fornecedores, e principalmente os potenciais.

O gerente de vendas como os demais gerentes tem que ter uma visão sistêmica, onde não pode visar apenas às vendas de qualquer forma, é responsável pelo processo contínuo das vendas, e isso abrange desde a venda do produto/serviço como a fidelização dos clientes e assegurar que seus produtos e força de vendas respeitem o código do consumidor e atuem

com ética e responsabilidade, assim, a atividade do gestor de vendas visa obter a maximização dos recursos humanos, materiais e financeiros da estrutura comercial da empresa.

A atividade “macro” do gerente de vendas com relação à equipe de vendas pode ser compreendida dentro das etapas descritas no quadro “10” segundo Gobe *et. al.*, (2007).

Quadro 10: Macrofunções e Tarefas de um Gerente de Vendas

MACROFUNÇÕES	DESCRIÇÃO
<b>PLANEJAMENTO DA FORÇA DE VENDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir objetivos</li> <li>• Propor estratégias</li> <li>• Organizar (estruturar) a força de vendas</li> <li>• Dimensionar tamanho da força de vendas</li> <li>• Criar remuneração atrativa</li> </ul>
<b>ADMINISTRAÇÃO DA FORÇA DE VENDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutar e selecionar equipes</li> <li>• Prover liderança</li> <li>• Motivar equipes</li> <li>• Avaliar desempenhos</li> </ul>
<b>DESENVOLVIMENTO DA FORÇA DE VENDAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar</li> <li>• Aprimorar relacionamentos</li> </ul>

Fonte: Gobe *et. al.*, (2007, p. 139).

O gestor de vendas ele também é um profissional que atua necessariamente sob condições flutuantes e imprevisíveis, embora procure planejar até mesmo o imprevisível, suas possibilidades de comercialização de produtos e serviços recentemente lançados no mercado ou à disposição de cliente há algum tempo sofrem a influência decisiva das condições sociais e econômicas sob constante mutação, por isso que é importante o gerente sondar o mercado e seus clientes, para que possa se antecipar quanto a esses fatores e impactos externos que muitas vezes podem vir de políticas governamentais ou de condições temporais como a sazonalidade de matérias-primas.

Gobe *et. al.*, (2007) resume as funções do gerente de vendas como planejar, organizar e dirigir. Já Las Casas, (1993) descreve as funções básicas do executivo de vendas em quatro pontos semelhantes conforme descritos no quadro “11” a seguir.

Ambos os autores não mencionam as tomadas de decisões. Porém, ambos fazem uma abordagem levando em consideração a ideia de Fayol, (1994) que descreve que as funções dos administradores são planejar, organizar, dirigir e controlar. Antigamente, o papel do gerente de vendas era praticamente estabelecer as metas e cobrar os resultados. Porém hoje, com a grande concorrência é necessário bem mais para fazer com que o cliente compre e um esforço

ainda maior para fidelizá-lo, tornando o relacionamento algo essencial na busca desse objetivo.

Quadro 11: Funções Básicas do Executivo de Vendas

<b>FUNÇÕES</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	Partindo dos objetivos da empresa, ele deve quantificar o mercado de atuação e determinar o potencial de mercado, o nível de renda, fazer previsão e orçamento, dependendo da empresa ele também terá algumas atividades de planejamento mercadológicas.
<b>ORGANIZAÇÃO</b>	Incluem aspectos relacionados com motivação, recrutamento, seleção, treinamento, alocação de território, entre outros.
<b>DIREÇÃO</b>	Considerando a função de direção, o gerente de vendas deve executar o que foi planejado e empenhar-se principalmente no cumprimento das diretrizes, como metas, estratégicas, objetivos etc.
<b>CONTROLE</b>	O gerente deve fazer uso do controle de força de vendas, dos custos necessários para gerir determinados objetivos, além de buscar ações corretivas quando necessárias.

Fonte: Las Casas, (1993, p. 40).

Hoje, muitas empresas acabam firmando parcerias para garantir o sucesso dos negócios, são essas parcerias que as ajudam em momentos de crise como, por exemplo, períodos de baixa demanda do mercado, essas parcerias também são firmadas de forma estratégica, como por exemplo, para conquistar uma fatia maior de mercado, acabam unindo forças e se fortalecendo perante os concorrentes, essa iniciativa é algo importante para as empresas tanto a curto como em longo prazo, e para isso muitas vezes tem que optar por um lucro menor para que ambas saiam satisfeitas na negociação.

Nesse contexto atual, por exemplo, não dá mais para um departamento de vendas visitar clientes só para tirar pedidos, é necessário uma interação maior, isso não só por parte dos vendedores, mas principalmente dos gestores, pois essa iniciativa é de grande importância até mesmo em busca de acordos/vendas maiores. Outro ponto valioso é a interação que esses gerentes precisam ter com os vendedores, pois como eles estão em campo no dia a dia e dessa forma mais próximos dos clientes, são eles que possuem uma visão melhor das necessidades perante o mercado e a concorrência, então, extraindo deles essas percepções do ambiente externo é possível melhor desenvolver as vendas e dar passos mais firmes diante de um mercado que dependendo dos produtos/serviços oferecidos possui ampla concorrência e muitas vezes até desleal, e é nesse momento que as estratégias estabelecidas após uma análise de mercado se tornaram eficientes para o alcance das metas.



Como descrito no início desta seção, a principal atividade do gerente de vendas se trata do gerenciamento da força de vendas, onde o planejamento e comunicação são os primeiros passos para o desenvolvimento da força de vendas, assim, o gerente de vendas precisa elaborar um plano de vendas que descreva como será aplicado o que foi planejado em busca das metas estabelecidas, alguns pontos como (previsão de vendas, potencial de mercado, potencial de vendas, orçamento, quotas, territórios, mapeamentos de clientes e rotas, ações de merchandising) podem ser citados nessa hora, além de tantos outros. Uma equipe comprometida é a chave do sucesso para qualquer gerente de vendas, uma vez que seu resultado é medido pelo resultado da equipe de vendas e não pela execução de suas atividades individuais.

Seguem na próxima seção 5 (cinco) habilidades essenciais que um gerente de vendas precisa ter para alcançar resultados com a força de vendas na visão de Ribeiro.

### 2.2.1 Habilidades Essenciais para um Gerente de Vendas

Na perspectiva de Ribeiro, (2008) a **Liderança** é o poder para (influenciar, motivar, promover o engajamento de outros) a fim destes contribuírem para o alcance das metas da organização a qual pertencem, fazendo com que os mesmo absorvam sua (missão, visão e valores) e ajam como donos do negócio. A liderança pode constituir-se para um grupo ou organização como um importante fator de promoção de maior eficiência e eficácia. O quadro “12” a seguir aborda à diferença entre liderança e gestão, ponto importante para não serem confundidas.

Quadro 12: Diferença entre Liderança e Gestão

<b>LODERANÇA</b>	<b>GESTÃO</b>
Mais emocional	Mais fria
Mais relacional	Mais voltado para a tarefa
Mais inovador	Mais programado
Mais proativa	Mais reativa
Mais níveis hierárquicos	Menos níveis hierárquicos inferiores
Mais adequado no início, em situações mais turbulentas, de maior volume e grau de mudança.	Mais adequado em situações de maior estabilidade

Fonte: Ribeiro, (2008, p. 10).

De acordo com Yukl, (1989) *apud* Ribeiro, (2008) o comportamento dos gerentes podem ser definido em tomar decisões, influenciar pessoas, construir relações e obter e discernir informações. Esses comportamentos são praticados pelos gestores diariamente, fazem parte de sua rotina de trabalho, são meios para desenvolvimento do trabalho junto à equipe, porém nem sempre os gestores estão conscientes desses comportamentos, os quais são fundamentais para desenvolvimento e engajamento da equipe. Esses comportamentos precisam ser mais bem trabalhados e desenvolvidos por cada gestor, pois isso vai fazer toda diferença em seu trabalho e resultados da empresa, cada um desses comportamentos podem ser melhor analisadas no quadro “13” a seguir.

Quadro 13: Comportamentos de Liderança

COMPORTAMENTOS	DESCRIÇÃO
<b>TOMAR DECISÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejar e organizar;</li> <li>• Resolver problemas;</li> <li>• Consultar as pessoas e convidá-las a participarem nas decisões;</li> <li>• Delegar responsabilidades.</li> </ul>
<b>INFLUENCIAR PESSOAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivar, inspirar, apoiar;</li> <li>• Reconhecer (elogiar, apreciar esforços);</li> <li>• Recompensar.</li> </ul>
<b>CONSTRUIR RELAÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoiar (ajudar, ouvir);</li> <li>• Desenvolver as capacidades e carreira das pessoas;</li> <li>• Gerir conflitos e conseguir espírito de grupo;</li> <li>• Desenvolver rede de contatos, visando obter informações e apoios.</li> </ul>
<b>OBTER E DISSEMINAR INFORMAÇÕES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar (disseminar informações relevantes);</li> <li>• Clarificar (comunicar com clareza as responsabilidades, objetivos, prazos, desempenho esperado);</li> <li>• Monitorar (reunir informações, avaliar o desempenho dos indivíduos e organização, analisar tendências).</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Yukl, (1998) *apud* Ribeiro, (2008, p. 18).

Já a **Comunicação** pode ser compreendida segundo Ribeiro, (2008) como um processo presente em todas as situações humanas, sejam elas individuais, grupais ou empresariais. A comunicação sempre fez parte do desenvolvimento da humanidade ou de qualquer indivíduo ou grupo. Para entendê-la de forma melhor, a comunicação pode ser compreendida como uma troca de informação simples ou complexa entre um “emissor” e um “receptor” e através dessa troca, o emissor codifica uma mensagem e o receptor procura decodificá-la atribuindo significados aos vários elementos que compõem a mesma.

Assim, a comunicação torna-se também um dos fatores indispensáveis para um gerente de vendas, comunicar e bem é um grande diferencial para qualquer profissional, ainda mais um gestor de vendas que é a sua maior e mais desafiadora ferramenta para alcançar resultados, os clientes são diversos e cada um tem suas necessidades a serem atendidas, saber ouvir e interpretar essas necessidades é peça importante para vencer o jogo da negociação e estabelecer estratégias para o futuro da organização.

A terceira habilidade traçada por Ribeiro, (2008) para o gestor de vendas é a **Negociação e Solução de Conflitos**, para o autor a negociação é algo praticado diariamente sem que se perceba, ela é exercida com amigos, família e principalmente no ambiente de trabalho, onde se deve estar atento às técnicas de negociação com clientes, fornecedores ou funcionários, tendo em mente um fator imprescindível que é o controle emocional. A capacidade de persuadir pessoas é uma característica que cada gerente cobrará de si mesmo ao enxergar a importância de tal habilidade para realização do seu papel.

Das relações que os conflitos surgem, pois as pessoas possuem diferentes personalidades, crenças, valores, visão, motivações, comportamentos e ambições que conduzem muitas vezes à confrontação de opiniões e ideias divergentes, criando assim conflitos entre elas. Na perspectiva de Cunha, (2001) conflito é uma percebida divergência de interesses, ou uma crença de que as atuais aspirações das partes não podem ser alcançadas simultaneamente, desta forma precisando nesses momentos da intervenção do gestor para que esses conflitos não comprometam os resultados da empresa.

Por exemplo, esses conflitos podem acontecer de vendedor para vendedor, entre a alta administração para os vendedores, entre vendedores e clientes. Por isso o papel de solucionador de conflitos que o gerente tem entre esses pares é de suma importância para que os interesses da organização não sejam prejudicados e nem saiam do foco de ambas as partes.

A quarta habilidade Segundo Ribeiro, (2008) é **Aprendizagem e Inovação**. Para o autor cada colaborador tem que estar ciente do seu processo de aprendizagem dentro da empresa, e para que isso aconteça é necessário que o gerente de vendas como qualquer outro gestor trabalhe nisso de forma contínua, levando essa percepção aos colaboradores fazendo com que cada um esteja ciente do seu processo de aprendizagem para que ele se desenvolva tanto a nível individual como ao nível grupal, pois a aprendizagem dentro do ambiente de trabalho acontece em diferentes níveis conforme já visto, de forma individual, onde cada pessoa aprende na busca de alcançar os objetivos que lhes foram atribuídos e que deverão estar articulados com os objetivos da empresa e ao nível coletivo.

Já a inovação há quem diga que a melhor forma de prever o futuro é inventá-lo. É muito melhor analisar e corrigir o problema do que amaldiçoá-lo. De fato uma organização que não sinta necessidade de se reinventar, de alterar processos, de inovar, pode estar caminhando a passo rápido para o precipício. A inovação ocorre de várias maneiras no contexto organizacional, tanto em sua estrutura e orientação estratégica, como a redefinição de todo o conceito do negócio, como, por exemplo, a criação de novos produtos, serviços, a alteração de processos e tantos outros, é preciso inovar, e isso não significa apenas fazer algo nunca feito antes, é também redescobrir o velho e aplicar de acordo com o contexto atual, de forma estratégica e que satisfaça as necessidades dos clientes.

Hoje é muito visível esse processo de mudança que é influenciado pela tecnologia, o empreendedorismo nunca foi tão discutido e incentivado até mesmo por outros empresários, tudo isso como forma de impulsionar a economia como também muitas pessoas encontram no empreendedorismo a oportunidade de uma independência financeira, além de encontrar a possibilidade de colocar em prática suas ideias que muitas vezes não são aceitas dentro de um ambiente de trabalho tradicional.

Existe inúmeros fatos de pessoas que alcançaram sucesso com o lançamento de seus produtos e serviços, até mesmo mudando a forma de consumo e venda de determinado produto/serviço, então se os gestores não tiverem ligados nessas mudanças podem sofrer grande impacto de forma inesperada que pode fazer sucumbir às atividades da organização a qual representa.

E por último a habilidade de **Saber Trabalhar em Equipe**, na perspectiva de Ribeiro, (2008) o trabalho em equipe é um grande propulsor de resultados, construir uma equipe forte e diferenciada é um sucesso alcançado por poucos, pois não se trata de um trabalho fácil por “n” motivos, tais como a falta de profissionais especializados na área, os conflitos de interesses entre os integrantes da equipe, a concorrência por esses profissionais e a própria relação interpessoal é algo que não se constrói da noite pro dia, tudo isso requer tempo, compromisso e um trabalho eficiente.

O trabalhar em equipe deve ser reconhecido como uma iniciativa estratégica, uma mentalidade que necessita ser exercitada, praticada, formada e consequentemente valorizada dentro das empresas, é um investimento a longo prazo que tem trazido há muitas organizações resultados fantásticos, para que isso ocorra é necessário persistência da parte dos gerentes de vendas.

Na perspectiva de Hales, (1986) *apud* Mintzberg, (2010) a comunicação não é simplesmente o que os gerentes passam boa parte de seu tempo fazendo, mas é a mídia pela

qual o trabalho gerencial se constitui, então percebemos até mesmo por meio de outros autores a importância que a comunicação tem para êxito no papel gerencial, sem comunicação não tem vendas, e abrir a boca não é o suficiente, é preciso ter poder de negociação para fechar vendas.

Resumindo o exposto anteriormente, os gerentes de vendas tem o papel de gerar faturamento cada vez maior para a empresa e acima de tudo lucro, as metas colocadas pelas empresas não são fáceis, requer muita tática perante o mercado junto à força de vendas, firmar parcerias duráveis é algo inteligente e necessária muitas vezes, se antecipar em conhecer as necessidades dos clientes, tanto a curto como em longo prazo é sinal de estabilidade da empresa diante da concorrência, inovar é outra questão de grande importância, saber construir equipes fortes e extrair o potencial de cada vendedor é um grande fator a ser explorado, transmitir suas ideias e fazer com que a equipe absorva e coloque em prática é xeque-mate no jogo.

A próxima seção aborda alguns meios de aprendizagem gerencial, a partir desta seção será discutido mais a fundo o tema desta pesquisa, conforme já se percebe, são inúmeras as responsabilidades do gerente e que situações imprevistas fazem parte constante de seu contexto e tomada de decisões, então é preciso estar atento para a concretização da aprendizagem, a qual se trata de um processo indispensável para o desenvolvimento gerencial, principalmente para o gerente de vendas devido o seu departamento conduzir os resultados da empresa.

Toda empresa está concentrada na venda de seus produtos/serviços, e uma grande oportunidade de aprender é por meio das experiências vividas na prática como também das vividas no passado, até mesmo as experiências vividas fora do ambiente de trabalho podem proporcionar aprendizados importantes para o desenvolvimento profissional dentro da organização.

## **2.3 MEIOS DE APRENDIZAGEM GERENCIAL**

Na perspectiva de Mintzberg, (2006) a aprendizagem experiencial é considerada por muitos como o melhor meio de se aprender, ou seja, aprender fazendo/executando, porém não é só executando determinada tarefa ou repetindo-a que a verdadeira aprendizagem ocorre, grande parte das pessoas na verdade conseguem decorar o caminho, porém aprender como

executar determinada tarefa significa ter capacidade para explicá-la e instruir outros a fazerem de forma excelente.

Segundo Fleury e Fleury, (2000) a aprendizagem pode ser compreendida como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções que pode vir ou não a manifestar-se em mudança no comportamento da pessoa. Os principais modelos de aprendizagem são o modelo behaviorista e o modelo cognitivista. Esses modelos são de grande importância para o desenvolvimento de competências. A seguir seguem as descrições de tais modelos no quadro “14”.

Quadro 14: Modelos de Aprendizagem

MODELO	DESCRIÇÃO
<b>BEHAVIORISTA</b>	Seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável, partindo do princípio de que a análise do comportamento significa o estudo das relações entre eventos estimuladores e as respostas, planejar o processo de aprendizagem implica estruturar este processo em termos passíveis de observação, mensuração e réplica científica.
<b>COGNITIVISTA</b>	Pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor os fenômenos mais complexos como a aprendizagem de conceitos e a solução de problemas, nesse modelo procura-se utilizar tanto dados objetivos e comportamentais, como dados subjetivos, levando em consideração as crenças e percepções do indivíduo que influenciam seu processo de apreensão da realidade.

Fonte: Fleury e Fleury, (2000, p. 191).

No conceito de aprendizagem organizacional é possível distinguir entre os vários níveis em que este processo pode ocorrer, verifique o quadro “15” a seguir para melhor análise desse conceito de aprendizagem. Acontece em três níveis que são o individual, o grupal e o organizacional, sendo eles uma sequência para o processo de aprendizagem organizacional, ou seja, não tem como pular etapas, é preciso também ser bem trabalhado pelas partes para que esse aprendizado ocorra de forma satisfatória, principalmente no nível grupal, onde é preciso observar como o grupo aprende para que sejam combinados os conhecimentos e as crenças individuais, pois desta forma haverá uma maior compreensão e maximização da aprendizagem.

Vale ressaltar que por meio da aprendizagem organizacional se pode alcançar novos, múltiplos e contínuos conhecimentos sobre demandas e as dinâmicas da organização, sendo que a maior parte desse aprendizado acontece de maneira informal, ou seja, através das relações com colegas de trabalho, líderes e de erros, sejam eles erros cometidos pela pessoa ou por terceiros, pois esse conhecimento é absorvido com a troca de experiências no ambiente de trabalho. A aprendizagem organizacional ela se dá com o acúmulo de conhecimentos

formais e informais, que permite à organização criar seus próprios modelos de gestão, coerentes com as suas necessidades e pautados no que ela precisa para alcançar os resultados.

Quadro 15: Conceitos de Aprendizagem Organizacional

NÍVEL	DESCRIÇÃO
<b>INDIVÍDUAL</b>	O processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos.
<b>GRUPAL</b>	A aprendizagem pode ocorrer em um processo social e coletivo, para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados, estes, por sua vez, podem constituir orientações para ações, o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional no processo de aprendizagem.
<b>ORGANIZACIONAL</b>	O processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhadas pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos organizacionais: na estrutura, no conjunto de regras e procedimentos e elementos simbólicos, as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações.

Fonte: Fleury e Fleury, (2000, p. 192-193).

Mezirow, (1991) baseado em Habermas *apud* Silva, (2009, p. 50) divide os domínios da aprendizagem em “aprendizagem instrumental” que envolve o como fazer, a “aprendizagem dialógica” da troca, da comunicação, abrangendo questões morais, valores, ideais e a “aprendizagem emancipatória” que pode levar ao autoconhecimento. O domínio instrumental inclui não apenas os instrumentos de trabalho, mas insere-se neste contexto também alguns meios de manipulação do ambiente, incluindo aí as pessoas.

As organizações se tratam de um meio eficiente no alcance da aprendizagem, talvez o caminho mais eficaz na busca desse aprendizado e desenvolvimento profissional. Segundo Fleury e Fleury, (2000, p. 41):

As empresas, por exemplo, podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias, desenvolvem rotinas, procedimentos relativamente padronizados para lidar com os problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas de forma consciente e inconsciente na memória organizacional e são absorvidas pelos seus membros. A mudança em processos, estruturas ou comportamentos não seria o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade deste conhecimento ser recuperado e absorvido pelos membros da organização.

Delors, (1999, p. 89-90) relata que a educação “mente” deve organizar-se em torno de quatro aprendizagens fundamentais como os pilares do conhecimento, “aprender a conhecer” isto é adquirir os instrumentos da compreensão, “aprender a fazer” para poder agir sobre o

meio envolvente, “aprender a viver juntos” a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas, e por fim “aprender a ser” via essencial que integra as três precedentes.

Analisar as experiências passadas em busca da melhor tomada de decisão no presente é iniciativa inteligente, pois elas guardam diretrizes preciosas para as novas decisões a serem tomadas, ou seja, os profissionais ao se depararem com dificuldades, problemas e situações que precisam de respostas inéditas, como é o caso de profissionais que assumem posições gerenciais nas organizações, devem iniciar um processo de questionamentos e reflexão analisando as experiências vividas e buscar estabelecer conexões entre as formas anteriores realizadas diante das novas necessidades que se apresentam, é o aprender com base nas experiências passadas.

A ação do gerente precisa ser consciente, pois essa ação realizada é um processo de aprendizagem, sem essa consciência não passará de uma atividade feita onde o aprendizado pode até ocorrer, porém de forma lenta e longa, deixando margem para repetições de erros desnecessários, então a reflexão tanto em ação quanto após a ação tem de ser exercida para que se absorva ao máximo a aprendizagem experiencial.

Silva e Brunnquell, (2012) relatam que a reflexão do indivíduo pode servir para alimentar quaisquer dos componentes essenciais, seus subcomponentes e as meta-competências, alcançando assim o ciclo de melhoria contínua, por sua vez a reflexão sobre a ação passada ou presente pode levar a uma modificação comportamental e à melhoria da competência profissional.

O autodirecionamento conduz os gerentes ao processo de desenvolvimento a partir das experiências já vivenciadas e relaciona a aprendizagem a aplicação do aprendido para a solução de novos problemas. Assim, a aprendizagem dos gerentes está relacionada às experiências e vivências que um gerente enfrenta ao longo da carreira profissional. A aprendizagem social compreende que a pessoa aprende e leva esse conhecimento para as organizações, porém a organização tem que estar preparada para apoiar esses indivíduos e seu desenvolvimento dentro da empresa, proporcionando um ambiente propício para a aprendizagem.

Lave e Wenger, (1991) *apud* Silva e Brunnquell, (2012, p. 4) afirmam que o campo teórico trabalha e explora as relações concretas entre as pessoas. Os profissionais adquirem conhecimentos e habilidades enquanto participam de uma comunidade junto a outros profissionais. Segundo Dewey, (1916) *apud* Silva e Brunnquell, (2012, p. 4) afirma que:



A experiência envolve uma interação contínua do indivíduo com seu ambiente, constituindo-se simultaneamente como um processo e um produto, referindo-se diretamente às experiências humanas, tanto no plano individual quanto no coletivo. A condição necessária para a ocorrência da aprendizagem está diretamente relacionada ao empenho que a investigação, o pensamento e a reflexão exercem como ferramentas nas práticas adotadas pelos indivíduos.

Segundo Silva e Brunnquell, (2012) as relações estabelecidas entre a ação e suas consequências proporcionam à aprendizagem, e que isso é possível por meio da reflexão, ou seja, o indivíduo aprende por meio da investigação, da intuição, do pensamento reflexivo e da relação com os demais membros do mundo social ao qual está imerso no ambiente de organizacional. Quando o aprendizado é alcançado, o indivíduo transforma a si mesmo e a realidade na qual está inserido, daí se percebe a importância e o impacto que aprendizagem oferece.

Quando o indivíduo aprende ele acaba interferindo no mundo social ao seu redor, o qual a partir desta interferência também se altera, alterando assim a própria relação com o agente. Trata-se de um movimento dialético na medida em que o sujeito interagindo aprende. Entender este duplo movimento de transformação dos sujeitos e do mundo social é fundamental para que se entendam os processos de aprendizagem organizacional a partir de uma lógica na qual ambos aprendem, ou seja, tanto o indivíduo quanto a organização.

De acordo com Dewey, (1916) *apud* Silva e Brunnquell, (2012, p. 4) a aprendizagem se dá a partir de um histórico de experiências vivenciadas e desta forma, as experiências atuais vão se constituir a partir de experiências passadas e conduzir para experiências futuras.

## **2.4 APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL**

Na perspectiva de Kunreuther, (2011) o processo de aprendizagem experiencial pode ser formal e informal, formal quando o ambiente é preparado para que isso aconteça, já o informal acontece de ambas as maneiras, ou seja, planejado ou não vai além de um ambiente preparado para que a aprendizagem ocorra. Um fator interessante na aprendizagem informal está justamente no ponto que pode acontecer a partir de experiências formalmente estruturadas, ou seja, pode ser planejada ou não, e mesmo não sendo planejada costuma envolver algum grau de consciência do agente em ação, sendo possível encontrá-la inclusive em processos formais de aprendizagem, porém ela acontece principalmente fora dos

currículos que constituem programas formais, ou seja, em um ambiente formal de trabalho ou de atividades.

Ainda na perspectiva de Kunreuther, (2011) o ciclo de aprendizagem informal é criado a partir das experiências que os profissionais vivenciam no ambiente de trabalho. Essas experiências ocorrem em diferentes contextos, social, empresarial, cultural e influenciam a forma como os aprendizes interpretam as situações e resolvem seus conflitos. São os estímulos interno ou externo que desencadeiam situações de insatisfação, na forma atual de pensar ou ser e proporcionam novas formas de conhecimento e mudança.

Por isso o processo de aprendizagem gerencial ocorre não somente dentro da organização, mas também fora, pois o contexto social além de influenciar proporciona aprendizagem importante para o contexto empresarial e gerencial, os vínculos feitos por meio das experiências em diversos contextos podem em muito enriquecer a aprendizagem gerencial, pois cada indivíduo possui suas percepções, que trazem um diferencial positivo a esse processo na vida pessoal e profissional do gerente.

Luckner e Nadler, (1992) *apud* Kunreuther, (2011, p. 7-9) descreve que o método experiencial segue um ciclo de experiência, reflexão, expansão, e aplicação. O aprendizado, o crescimento e mudanças ocorrem de forma mais natural em um processo participativo, de ter uma experiência, coletar dados sobre essa experiência por meio da observação e pensamento crítico, refletir sobre estas impressões desenvolvendo conceitos e teorias, e verificando a sua aplicação na vida e na empresa.

Aprender através de experiências é um fato comum ao dia a dia de qualquer indivíduo, e quando essas experiências são planejadas para atingir um certo nível de aprendizagem os resultados são maiores e a experiência é melhor aproveitada, uma vez que objetivos de aprendizados específicos tenham sido definidos, é possível planejar uma sequência de atividades que facilitarão o processo de aprendizado. A experiência estruturada é o estágio no qual os participantes participam de uma atividade ou de um programa composto de várias atividades, se o processo é interrompido após este estágio todo o aprendizado é deixado.

A aprendizagem experiencial é um ciclo composto de quatro estágios segundo Luckner e Nadler, (1992) *apud* Kunreuther, (2011, p. 7-9) são esses o refletindo, o generalizando, o aplicando e o experienciando, que podem ser analisados melhor no quadro “16” a seguir.

Vale ressaltar que é necessário executar cada estágio de forma interligada para que o aprendizado ocorra de maneira satisfatória, ou seja, **refletindo** sobre a ação, para que se perceba o aprendizado, **generalizando**, ou seja, buscando percepções que favoreçam esse

aprendizado, o **aplicando**, assim colocando em prática o conhecimento adquirido e por fim **experienciando**, ou seja, vivenciando as experiências e assim dando início a um novo ciclo de aprendizagem vivencial.

Quadro 16: Ciclo de Aprendizagem Vivencial

<b>I</b>	<b>Refletindo:</b> A experiência por si mesma é insuficiente para garantir que o aprendizado aconteça. Existe uma necessidade de integrar a nova experiência com as experiências vividas no passado através da reflexão. É o processo da reflexão que torna a experiência em aprendizado experiencial. As pessoas viveram uma experiência e é necessário dar-lhes tempo para refletir sobre o que elas viram, sentiram e pensaram durante o evento. A reflexão pode ser um processo solitário, onde o indivíduo integra sozinho a experiência nova com sua própria bagagem, ou pode ser um processo de grupo, onde a discussão ajuda a fazer com que a experiência tenha sentido.
<b>II</b>	<b>Generalizando:</b> Se o objetivo for transferir o aprendizado ocorrido através da experiência estruturada para outras situações e ambientes, é essencial que os indivíduos sejam capazes de fazer inferências sobre esta experiência específica para o seu dia a dia. Um aspecto essencial do aprendizado experiencial é a busca por padrões. Esta busca por padrões é feita para explorar emoções, pensamentos, comportamentos e observações quando ocorrem com alguma regularidade. Quando essas emoções, pensamentos, comportamentos ou observações são compreendidas em uma determinada situação, este entendimento pode ser generalizado ou aplicado a outras situações. Dessa forma, a generalização deve ser feita sobre o que tende a acontecer e não sobre o que aconteceu nesta situação específica.
<b>III</b>	<b>Aplicando:</b> Para que o aprendizado experiencial seja efetivo é necessário que os indivíduos usem o que eles “aprenderam” durante a participação em uma experiência estruturada e façam uma transferência para o mundo externo. Neste estágio os indivíduos são estimulados a por em prática as generalizações que eles identificaram na etapa anterior. O ato de focalizar a atenção da experiência estruturada para situações reais do dia a dia de cada indivíduo é o que torna o aprendizado experiencial significativo e prático. Se esse ato for negligenciado ou subestimado, o aprendizado poderá ser superficial ou de curta duração.
<b>IV</b>	<b>Experienciando:</b> Ciclo do aprendizado experiencial, através de uma flecha partindo de “aplicando” para “experienciando”, um conceito que acredita que o aprendizado se torna parte do background “experiências” individual que será utilizada nas próximas experiências. Ao término desses quatro estágios, o ciclo se reinicia através da próxima experiência estruturada.

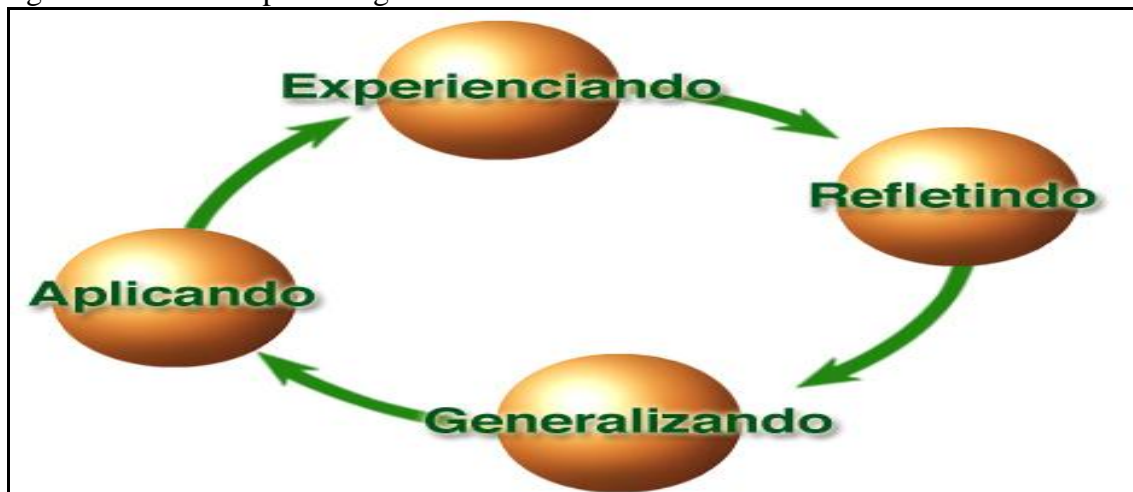
Fonte: Adaptado de Luckner e Nadler, (1992) *apud* Kunreuther, (2011, p. 7-9).

Analisar a figura “1” a seguir para melhor visualização das fases do ciclo de aprendizagem vivencial de Luckner e Nadler, (1992) *apud* Kunreuther, (2011, p. 7). Esse ciclo de aprendizagem é muito simples de ser compreendido e aplicado, e com o tempo se torna algo automático se for continuamente exercido.

Fleury e Fleury, (2000, p. 191) declaram, “aprendo lendo, aprendo ouvindo, aprendo errando, aprendo na prática, aprendo vivenciando a situação na minha cabeça, aprendo observando os outros. Inúmeras são as formas de aprender e cada pessoa se vê única nesse processo”.

O ciclo de aprendizagem é uma ferramenta simples e eficaz que traz resultados significativos quando aplicado, e pode ser exercido junto a outros processos ou ferramentas de aprendizagem que maximizará os resultados do agente.

Figura 1: Ciclo de Aprendizagem Vivencial



Fonte: Luckner e Nadler, (1992) *apud* Kunreuther, (2011, p. 7).

Gabarro, (1987) *apud* Mintzberg, (2010, p. 75) descreveu as ações dos gerentes no tempo, onde realizou o acompanhamento de 17 gerentes durante um período de três anos e meio, desde que começaram a ocupar o novo cargo, nesse período de três anos e meio foram relatadas cinco fases que passam os gerentes, 1ª fase **inteiração** “taking hold”, que dura de 3 a 6 meses, 2ª fase **imersão** que dura de 4 a 11 meses, ao longo dos quais o gerente efetua apenas algumas mudanças; 3ª fase **reformulação** (reshaping), que dura de 3 a 6 meses e representa um período de mudanças intensas; a **consolidação** que é a 4ª etapa se estende por 3 a 9 meses, e por último a **consolidação** final no posto de trabalho, porém a duração de cada etapa vai depender de cada indivíduo, mas fazendo uma média de acordo com os dados fornecidos pelo autor, dura em torno de 18 meses a consolidação no cargo para os gerentes.

Segundo Ruas, Antonello e Boff, (2005) para que exista competência individual é preciso que haja atitudes individuais, pois são as atitudes que levam ao conhecimento e habilidades para cumprir com eficiência qualquer tipo de trabalho em áreas específicas da organização, ou seja, para esses autores é necessária que haja uma iniciativa por parte do indivíduo para que a aprendizagem ocorra e as competências se desenvolvam de forma individual a lhe dar poder pra tomar decisões diante de áreas específicas dentro da empresa.

Mintzberg, (2010) relata que depois de anos reconhece que a gestão é aprendida na prática, principalmente com a experiência e enraizada no contexto. Ele também fala que a habilidade prática (craft) trata da aprendizagem adquirida com a experiência, compreender e

resolver as questões à medida que o gerente as enfrenta. Para o autor a ciência em meio à gestão tem como papel proporcionar o desenvolvimento do conhecimento sistemático por meio da pesquisa, como a arte tem o papel de produzir “compreensão” e “visão”, baseadas em intuição. Assim, para ele “A arte traz as ideias e a integração, a habilidade prática faz as conexões alicerçadas em experiências tangíveis, e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem”.

Segundo Kolb, (1997, p. 324) as experiências individuais são essenciais no processo de aprendizagem, uma vez que “cada um de nós desenvolve um estilo pessoal de aprendizagem, que tem seus pontos fortes e fracos”. Os estilos de aprendizagem criados por Kolb, (1997, p. 324) em sua teoria de aprendizagem vivencial, apresentam as ações de “sentir”, “observar”, “pensar” e “fazer”, indicando os graus de abstração, concretude, experimentação e reflexão. Os estilos de aprendizagem vivencial apresentados por “Kolb” e “Luckner e Nadler” guardam semelhanças entre si.

É abordado na subseção a seguir o autoconhecimento e autogerenciamento, pois segundo Silva, (2009) “A busca do autoconhecimento é um processo que requer o conhecimento de si, ou seja, das potencialidades e fragilidades das características individuais e das emoções”, e é nessa expectativa que é trazido a visão do autoconhecimento, pois quando o profissional conhece a si mesmo, enxergando suas fragilidades e potenciais, e que pode trabalhar melhor o desenvolvimento de suas deficiências, trazendo assim um equilíbrio entre as suas competências e habilidades, se não for assim acaba tal profissional se desenvolvendo de mais em uma área e deixando um déficit em outras.

#### 2.4.1 O autoconhecimento e o Autogerenciamento

Diante dos processos de aprendizagem, o autoconhecimento e o autogerenciamento são fundamentais para o progresso do gerente. Hill, (1993) declara que aprender a gerenciar é uma tarefa da cabeça e do coração, ou seja, para serem eficazes e lidarem com as tensões de conduzir outras pessoas, os gerentes de vendas precisam aprender muito sobre si mesmo, seus valores pessoais e estilos, seus pontos fortes e fracos, desta forma os profissionais descobrem novos aspectos de si à medida que novas competências vão sendo exigidas. Esse processo de buscar conhecer a si mesmo pressupõe em refletir sobre as experiências vividas, analisando as sensações, os medos, os traumas pessoais, fatos que não são abordados com frequência no discurso gerencial.

Baldwin *et. al.*, (2008, p. 13) definiu o autogerenciamento como um processo de modificação de nosso próprio comportamento pela alteração sistemática do modo como organizamos diferentes sugestões em nosso mundo, do modo como pensamos sobre aquilo que esperamos mudar e do modo como ligamos consequências comportamentais às nossas ações. Os autores também estabeleceram cinco estratégias focalizadas em comportamentos para melhorar o autogerenciamento, sendo elas a auto-observação/exploratória, metas auto-estabelecidas, gerenciamento de sugestões, pensamento positivo e anseio e por fim auto-recompensa e punição.

No quadro “17” a seguir é descrito o comportamento necessário para se alcançar resultado em cada uma dessas estratégias. Essas estratégias trazem resultados mais satisfatórios quando são interligadas.

Quadro 17: Estratégias Comportamentais

<b>ESTRATÉGIAS</b>	<b>COMPORTAMENTOS</b>
<b>AUTO-OBSERVAÇÃO/EXPLORAÇÃO</b>	Observe e colha informações sobre os comportamentos específicos que você escolheu como alvo para mudança.
<b>METAS AUTO-ESTABELECIDAS</b>	Determine o que é comportamento mais efetivo (muitas vezes observando modelos efetivos) e estabeleça metas específicas para seus próprios comportamentos.
<b>GERENCIAMENTO DE SUGESTÕES</b>	Organize seu ambiente de trabalho de modo que ele o ajude a desempenhar os comportamentos que você mudar.
<b>PENSAMENTOS POSITIVOS E ANSEIO</b>	Examine seu comportamento mentalmente e imagine uma aplicação bem-sucedida. Pratique o novo comportamento em oportunidades disponíveis e busque retorno.
<b>AUTO-RECOMPENSA E PUNIÇÃO</b>	Providencie para si mesmo recompensas valorizadas ligadas ao desempenho de comportamentos desejáveis ou punições ligadas a comportamentos indesejáveis.

Fonte: Baldwin *et. al.*, (2008, p. 13).

Essas estratégias são focalizadas no comportamento para melhorar o autoconhecimento por meio do autogerenciamento, são importantes para a programação e desenvolvimento desse processo, principalmente para quem tem dificuldade ou até mesmo não sabe como alcançar tal resultado.

Na próxima subseção é analisado mais a fundo a reflexão no processo de aprendizagem experiencial conforme já discutido um pouco anteriormente. A reflexão é um processo frequente na vida do homem, e é por meio dessa reflexão que o ser humano si avalia e faz autocorreções, seja no caráter, em uma atividade e tudo mais, até o próprio Jesus disse em 1 Coríntios 11:28 “Examine o homem a si mesmo”, Jesus quando disse isso aos seus

discípulos queria ensinar que o melhor meio para não errar ou corrigir os erros é por meio da reflexão, onde se pode analisar as atitudes, atividades, papel e assim por diante, então se entende que a reflexão faz parte de um processo de aprendizagem, seja essa reflexão durante ou após a ação.

#### 2.4.2 A Reflexão no Processo de Aprendizagem Experiencial

Alguns profissionais acreditam que aprendizagem é mero “resolver problemas”, resolver problemas é importante, mas aprender com as soluções é muito mais, pois pode evitar que a situação se repita, para isso, é preciso refletir sobre o próprio comportamento e identificar a forma como se participa dos problemas e se contribui para as soluções na organização, é analisar o quê ocasionou esse problema, e o que é preciso ser feito para evitá-lo, é corrigir processos e tomadas de decisões.

O processo reflexivo pode ser compreendido como uma ferramenta determinante para a aprendizagem dos gerentes, visando desenvolver o processo decisório. Silva, (2009) destaca a relação entre experiência, reflexão e aprendizagem, afirmando que “os gerentes se deparam com várias situações e o processo de reflexão pode tornar essa experiência rica em aprendizagem, o que influenciará seus padrões de comportamento e, conseqüentemente as suas ações”.

Os aprendizes estão cada vez mais se informando, buscando se formar também internamente, para dentro, mudando sua visão pessoal, buscando interagir mais com seus pares e aprendendo com a prática que executam. É essa a mentalidade que os gerentes devem ter, ou seja, agir de forma programada a aprender, seja aprendizagem por meio da execução, da observação e até mesmo de forma inesperada, é preciso estar atento, pois esse processo de aprendizagem ajuda na formação das percepções que gera grande diferencial entre gerentes e gerentes, a aprendizagem experiencial deve ser muito mais que uma consequência da repetição, e sim uma escolha programada.

Aprender requer capacidade para refletir e reorganizar suas ações, assim como reconstruir experiência, por meio de um processo contínuo de reflexão. Daudelin, (1996) *apud* Silva, (2009, p. 64) considera que:

A reflexão é um processo cognitivo altamente pessoal, fazendo uma distinção entre a reflexão e a aprendizagem. Enquanto a reflexão está associada a um processo de pensar sobre uma experiência e considerar, de forma cuidadosa e persistente, o seu

significado, por meio do desenvolvimento de inferências, a aprendizagem envolve a geração do significado de eventos passados ou atuais que orientam o comportamento futuro.

Segundo Marquadt, (2004) *apud* Silva, (2009, p. 65), o conceito de reflexão é complexo e demanda a necessidade de distinguir as formas de reflexão e os diferentes níveis de reflexão individual, de interação e organizacional. Daudelin, (1996) *apud* Silva, (2009, p. 65) apresenta quatro estágios do processo reflexivo: (1) articulação de um problema, (2) análise do problema, (3) formulação e experimentação de uma teoria para explicar o problema e (4) ação ou decisão. Vale ressaltar que a aprendizagem só ocorre no último estágio, pois a ação e a reflexão são processos integrados e precisam estar presentes na prática gerencial.

Uma dimensão que não pode ser esquecida no processo de aprendizagem gerencial é a dimensão da organização e compartilhar coletivamente a reflexão sobre a prática para garantir que o aprendizado seja percebido e incorporado pelos membros da empresa, transformando em prática. Na percepção de Mintzberg, (2006) ele relata que apesar de a reflexão ser individual, “os gerentes também aprendem pessoalmente através de uma reflexão coletiva”. Assim, é percebido que aprendizagem pode acontecer de forma individual como no coletivo, não há forma melhor para aprender, o importante é estar atento e disposto a executar esse processo.

A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial influencia não apenas o conteúdo da aprendizagem (o que), mas também o seu processo (como) e a sua amplitude (relevância e abrangência). Segundo Silva, (2009, p. 82):

A reflexão dos gerentes ocorre após a ação e em ação. A reflexão após a ação aprimora a tomada de decisão e contribui na busca do autoconhecimento. Já a reflexão em ação ocorre na prática diária e possibilita aquisição de conhecimento e aprendizagem quando há um vínculo entre reflexão, ação e aprendizagem. O que favorece a reflexão é o contexto social [...].

Com isso, percebe-se que a reflexão é uma variável determinante na aprendizagem e assume o papel de mediadora quando possibilita compreender melhor uma situação, aprender com os erros e as críticas, como também influencia no processo de tomada de decisões. Refletir faz parte do processo de aprendizagem experiencial e do desenvolvimento profissional de qualquer indivíduo. Tome essa iniciativa e reflita sobre tudo o que foi percorrido nesta pesquisa, onde se começou abordando as atividades dos gerentes, depois foram analisados o papel dos gerentes de vendas, e por fim os meios de aprendizagem gerencial e aprendizagem experiencial, refletir sobre o que foi analisado nesta pesquisa é



fundamental para que a partir de hoje se possa agir de forma programada a aprender, onde estará praticando a reflexão após a ação desta leitura, e releia cada ponto abordado para maior compreensão onde poderá refletir sobre a ação da leitura.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo constam as etapas da pesquisa, como também sua classificação e critérios aplicados ao longo da elaboração do trabalho, bem como alguns dados sobre os gerentes de vendas que foram entrevistados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

A pesquisa realizada tem natureza “qualitativa”, pois buscou compreender o agente entrevistado conforme Gonçalves e Lisboa, (2007). Assim, buscou entender por que os gerentes de vendas agem como agem e o que os influenciam nesta decisão, como constroem seus pensamentos e percepções para a tomada de decisão, ou seja, buscou-se a compreensão de fenômenos sociais, onde não se busca regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Então, procurou-se capturar as experiências pessoais de cada um levando-as a um contexto geral sem a preocupação de enumerar ou medir eventos, por meio dela a análise dos dados foi feita mediante contato direto e interativo com a situação objeto de estudo que foram os gerentes de vendas. Segundo Duarte, (2002, p. 139):

A pesquisa de cunho qualitativo exige realização de entrevistas, quase sempre longas e semi-estruturadas. Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. A descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentado.

Esta pesquisa teve caráter “investigatório”, porque se reconhece que seus agentes trilharam cada um uma trajetória única até chegarem à gerência de vendas, até mesmo por existir fatores sociais que os influenciaram em sua formação de maneira singular, seja essa formação formal ou informal, exemplos desses fatores são (formação acadêmica, família, objetivos pessoais, valores, crenças, meio onde viveram e empregos e funções vivenciados) entre outras experiências. Porque segundo Gonçalves e Lisboa, (2007, p. 84):

A pesquisa tem um caráter de investigação porque os indivíduos pesquisados possuem “cada qual uma história de vida, são sujeitos humanos com características específicas, cada qual dotado de valores, sonhos e experiências. Para recompor estas experiências concretas, históricas e vivas, portanto, é preciso também escutá-las”.

A primeira parte desta pesquisa foi feito um levantamento teórico para embasamento do tema, como também para melhor estruturar a entrevista que foi aplicada na segunda parte com os gerentes de vendas. A segunda parte se trata da realização da entrevista em si, que foi aplicada com 10 gerentes de vendas seguindo a metodologia citada a seguir, onde tais profissionais estão atuando nos seguintes segmentos de mercado: vestuário, móveis, eletrodomésticos e alimentos.

Para a entrevista foi utilizado aparelhagem de gravação, posteriormente transcritas formando a matéria-prima de análise das experiências e do contexto onde seus narradores estão inseridos. A entrevista gravada foi fonte relevante na compreensão da realidade que contou com o indivíduo, ou seja, o entrevistado foi analisado como uma fonte de dados em que o objeto de estudo foi sua narrativa e não ele próprio.

Determinar perfil dos entrevistados teve como exigência apenas que os gerentes de vendas atuassem dentro da grande João Pessoa, não importando o porte da empresa.

A entrevista teve como base um roteiro como estrutura para a entrevista, porém ele não foi aplicado de forma rígida, tendo em vista que cada entrevista teve sua própria dinâmica e singularidade, a análise dos dados se deu separando por tópicos os pontos relevantes com o intuito de melhor abordá-los e aprofundá-los com base nas teorias utilizadas na pesquisa bibliográfica. A delimitação da amostra foi feita aleatoriamente em lojas da grande João Pessoa, com 10 gerentes de vendas, cada um de empresas diferentes apesar de alguns segmentos serem iguais. O parâmetro utilizado para delimitação final da amostra foi à saturação das respostas, uma vez que 8 entrevistas já eram o suficientes para a pesquisa, mas como já haviam sido feitos alguns agendamentos preferiu-se seguir até a 10ª entrevista. Na realização da pesquisa não foi encontrada nenhuma dificuldade, pelo contrário, cada um dos gerentes se mostraram conscientes de sua colaboração para a pesquisa científica, onde 3 das entrevistas foram realizadas com agendamento e as 7 demais foram concedidas no momento da abordagem ainda que no corre, corre do dia a dia dos gerentes.

Conforme já informado, fizeram parte da pesquisa 10 gerentes, sendo 2 (duas) de gênero feminino e 8 (oito) do gênero masculino, os entrevistados estão em uma faixa etária de 26 a 50 anos de idade, sendo uma das mulheres casada e a outra solteira, entre os homens

todos estão casados, o tempo de experiência como gestor de vendas vai de 1 ano a mais curta a 25 anos a mais longa.

Na questão de nível de instrução, 1 gerente tem apenas o ensino fundamental, 4 fizeram até o ensino médio, 2 estão cursando o ensino superior e três tem ensino superior completo em administração, e apenas 1 fez pós-graduação e foi na área de gestão de negócios. Entre os gerentes 9 participaram de (cursos, seminários, palestras) na área para se atualizar durante sua trajetória como gestor de vendas.

Os nomes dos participantes não serão divulgados por sigilo, sendo ocasionalmente nomeados de “GNR” os quais ‘G’ simboliza o gerente, ‘N’ significa o número da ordem da entrevista com os gerentes e o “R” simboliza o ramo de atividade da empresa.

A duração da entrevista permeou entre 13min e 42 segundos a 27min e 12 segundos. As entrevistas ocorreram no período de 8 de dezembro de 2014 a 05 de janeiro de 2015, utilizando um roteiro de pesquisa que nortearam os objetivos e o tema da pesquisa o qual constam nos apêndices A e B. Os dias e horários para três dos entrevistados foram pré-definidos e as demais entrevistas foram realizadas no momento da abordagem.

Vale ressaltar que inicialmente cada entrevistado foi esclarecido quanto às intenções da pesquisa e dos procedimentos que seriam adotados para a gravação e posterior transcrição das informações guardando sigilo do seu nome e empresa onde trabalham. Após a etapa de transcrição das entrevistas se deu início ao processo de análise dos dados que pode ser visto na seção a seguir.

### **3.2 Análise e Interpretação dos Dados**

Buscou-se compreender através da análise dos dados como se dar o processo de aprendizagem dos gerentes de vendas por meio das experiências, destacando aquilo que foi mais significativo segundo seus relatos. Segundo Machado, (1994, p. 39):

A descrição ou o discurso é a prova da existência do sujeito; é uma forma do sujeito colocar sua experiência rigorosamente como ela está acontecendo; ela contém significados da totalidade da experiência vivida, porém nem sempre é totalmente explicitadas no discurso.

A partir do discurso dos gerentes foi feita a análise dos dados, identificando o processo de aprendizagem dos gerentes de vendas por meio das experiências, em alguns momentos foi

feito a análise interpretativa dos dados também, analisando caminhos e decisões traçados pelos gerentes que resultou em aprendizado favorecendo o desenvolvimento de competências e habilidades ao longo de sua trajetória como gestor de vendas, a análise levou em consideração o referencial teórico abordado nesta pesquisa para uma conclusão mais consistente dos resultados.

As entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente, favorecendo a interpretação dos dados por meio dos discursos dos próprios sujeitos de pesquisa, os quais relataram suas experiências e aprendizados ao longo de sua trajetória. Vale salientar que antes de aplicar as entrevistas foi realizada uma entrevista piloto com um dos gerentes.

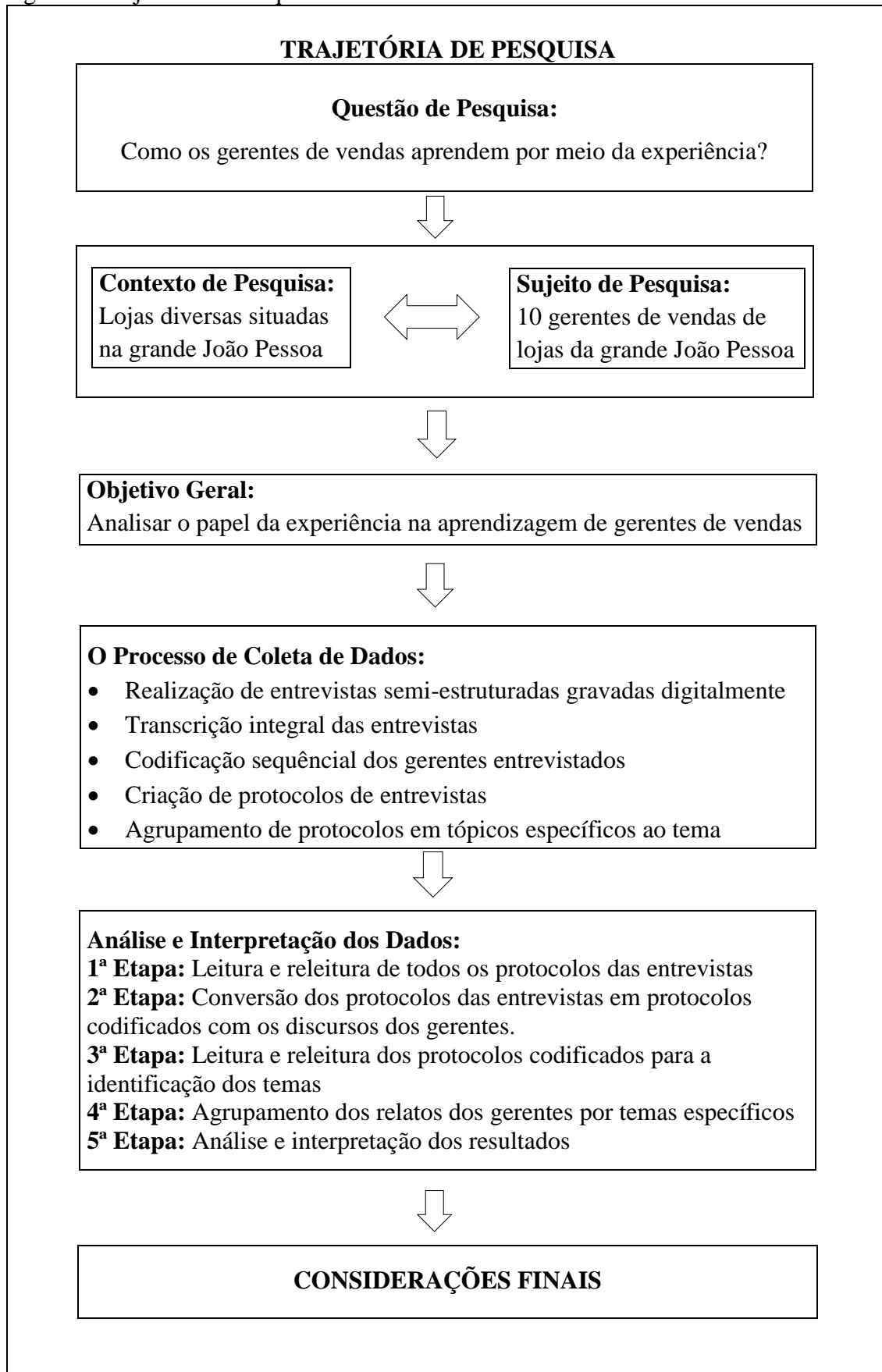
Com a entrevista piloto foi possível perceber que o roteiro elaborado foi estruturado de forma satisfatória que possibilitou a coleta de dados desejada, assim favorecendo o alcance dos objetivos da pesquisa, outro ponto importante é que esse teste ajudou a perceber uma melhor forma de abordagem, ou seja, o roteiro foi aplicado não seguindo as etapas estabelecidas, e sim de acordo com os relatos e pontos levantados pelos gerentes, ou seja, pegando gancho de suas histórias até completar o ciclo de perguntas.

O roteiro de entrevista utilizado teve perguntas semi-estruturadas básicas e principais para atingir os objetivos desta pesquisa. Segundo Manzini, (2003) salienta que é possível um planejamento da coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos pretendidos. Então, o roteiro serviria para coletar as informações básicas como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o entrevistado.

Após a coleta dos dados, procedeu-se à criação de protocolos, foram seguidos alguns passos propostos por Silva, (2005) selecionando trechos dos discursos que foram agrupados de acordo com categorias temáticas. Para chegar, às considerações finais da análise foi necessário ler e reler todos os protocolos das entrevistas, e na última fase do processo de análise foi confrontado os resultados da pesquisa com a literatura e efetuadas as articulações teóricas.

A seguir, é apresentado um “mapa” com um esquema de visualização que aponta a trajetória percorrida neste estudo.

Figura 2: Trajetória de Pesquisa



Fonte: Adaptado de Silva, (2005, p. 89).

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

A pesquisa de campo foi realizada com 10 gerentes de vendas com o objetivo de analisar o papel das experiências no seu processo de aprendizagem gerencial, bem como descrever o processo de aprendizagem por meio das experiências e quais foram às experiências mais significativas nesse processo. O processo de aprendizagem experiencial foi relatado pelos próprios gerentes de vendas juntamente com observações do pesquisador, o qual foi analisado por meios de temas que foram extraídos dos próprios relatos compartilhados pelos gestores. Os resultados obtidos foram estruturados em três seções.

A primeira seção descreve o processo de aprendizagem por meio das experiências dos gerentes, revelando como se deu o processo de aprendizagem dos mesmos, ou seja, buscando conhecer os caminhos traçados por eles em sua trajetória até chegar à gerência, habilidades, conhecimentos e competências adquiridas ao longo do trabalho como gestores de vendas e qual grau de importância que teve as experiências no seu desenvolvimento gerencial.

A segunda seção identifica o papel das experiências na aprendizagem desses gerentes de vendas, ou seja, relata o papel das experiências e da reflexão nesse processo de aprendizagem experiencial, como também o seu início como gestor de vendas e como ele caracteriza o ambiente de aprendizado gerencial.

E a terceira e última seção caracteriza as experiências mais significativas no processo de aprendizagem dos gestores de vendas, trazendo experiências marcantes, fatores que facilitaram e dificultaram esse processo de aprendizagem, o papel da educação formal nesse desenvolvimento e as experiências passadas que fizeram toda a diferença no início da gestão de vendas.

O relato das experiências e a interpretação dos resultados caracterizam o processo de aprendizagem experiencial vivido pelos gerentes de vendas no contexto de sua prática de trabalho. Os gerentes aqui serão relacionados a códigos para preservar sua identidade conforme exposto anteriormente.

### **4.1 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM POR MEIO DAS EXPERIÊNCIAS DOS GERENTES DE VENDAS**

Nesta seção é analisado o processo de aprendizagem dos gerentes de vendas. Como começaram sua trajetória profissional até chegar à gestão de vendas.

#### 4.1.1 A Trajetória Profissional até Chegar à Gerência de Vendas

Na trajetória dos gerentes de vendas foi possível identificar a atuação de 90% deles como vendedores entre outras funções antes de assumir a gerência de vendas, e até mesmo quem não atuou como vendedor relatou que todo gerente de vendas também é um vendedor, pois muitas vezes é necessária sua entrada em algumas negociações para que a venda seja concluída, então, para esses gerentes ter tido conhecimento e prática de vendas foi importante no seu processo de desenvolvimento gerencial, pois esse conhecimento vai lhe ser necessário muitas vezes, seja na elaboração de estratégias e metas ou para concluir negociações. A seguir segue relatos dos gerentes a respeito de sua trajetória até chegarem à gerência de vendas.

Eu comecei como vendedora, eu tinha o primeiro lugar de vendas, quando eu tinha 5 meses de venda eu fui promovida a auxiliar de gerência e depois fui promovida a gerência. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Primeiramente eu comecei como continuo, depois de um tempo passei para as vendas, com o meu trabalho como vendedor os donos perceberam que eu tinha visão e começaram a me implantar como gerente, eu trabalhava em outra loja da empresa e fui transferido pra cá como responsável pelas vendas, como gerente de vendas. [G2-LOJA DE MÓVEIS].

Comecei como vendedor de loja e depois fui promovido a gerente de loja, passei um ano no setor de compras e voltei a ser gerente de loja. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Na verdade eu tenho 16 anos de experiência, eu comecei como vendedor e depois passei a ser gerente, cheguei nessa função devido aos meus resultados, nessa empresa eu já entrei como gerente de vendas. [G8-LOJA DE SAPATOS].

Quando eu estava cursando o último semestre do curso de administração de empresas, o pessoal da Brahma fazia seleção na própria faculdade onde eu estudava UFPE, eles pegavam os formandos do semestre e encaminhavam para uma seleção de gerentes, e aí eu passei nesse processo de seleção de gerência da Brahma no meu último semestre de faculdade e assim comecei a trabalhar como gerente de vendas. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

Eu já trabalhei como vendedora, como supervisora de esportes em um clube de João Pessoa, e trabalhei como promotora de vendas e promotora de eventos. [G9-LOJA DE ROUPAS].

Eu comecei como vendedor e depois fui promovido à subgerente e depois assumi a gerência de loja, isso há uns 25 anos atrás. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

A importância do gerente de vendas ter atuado como vendedor entre outras funções antes de assumir a gerência, é porque essas experiências possibilitam uma visão mais ampla de sua função como gestor, como também uma maior compreensão de como funcionam os processos da empresa, ou seja, o impacto de cada função/departamento sobre os resultados de



outros departamentos e no resultado geral da empresa. A seguir segue relatos dos gerentes quando perguntado sobre a importância de ter atuado como vendedor antes de assumir a gerência de vendas.

Ajuda a entender o atendimento (...), pois o foco de um varejo é o atendimento. [G1-LOJA DE ROUPAS].

(...) você passa a conhecer a base de tudo, então quando você conhece a base você tem noção dos fatos que estão acontecendo com a base, então pra mim foi muito importante ter sido vendedor no começo, pois eu sei hoje identificar as necessidades e dificuldades do vendedor, não que um gestor que não tenha passado por isso ele não saiba (...), mas como eu fui vendedor, hoje eu sei, por exemplo, bem a fundo a negociação da parte de vendas. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

(...) a relevância é que você já praticou o que você passa a cobrar, você já entende o processo como ele é e sabe um pouco como pensa o vendedor, assim fica mais fácil. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

É porque quando você é um gestor você necessita conhecer o outro lado da moeda, conhecer o cliente, o produto e a própria função de vendedor, como ele pensa, pois quem sabe a necessidade do cliente é o vendedor, até porque ele é a primeira e muitas vezes a única pessoa que tem contato com o cliente (...). [G8-LOJA DE SAPATOS].

A experiência de lidar com os clientes, eu aprendi a me comunicar com os clientes quando fui vendedora, isso foi indispensável pra mim. [G9-LOJA DE ROUPAS].

Teve uma importância muito grande, porque é na realização desse trabalho que você é visto, os seus resultados ficam mais evidentes, então a empresa ela consegue enxergar melhor o teu potencial e foi o que aconteceu comigo, fora que é uma experiência que você leva pra a gerência de vendas. [G6-LOJA DE SAPATOS].

A importância de ter atuado como vendedor antes é primeiro de tudo pelo conhecimento na área, saber atender, conhecer o papel do vendedor e o que é preciso ser feito, é um conhecimento que na frente das vendas possibilita a você passar esse conhecimento para a equipe. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

(...) fiquei como vendedor por cerca de 9 anos. Foi muito bom ter atuado como vendedor antes, pois quando me tornei gerente eu já entendia sobre os produtos, as políticas de descontos, como funcionava a empresa e o que a empresa esperava dos vendedores, ou seja, eu já conhecia os processos e pude trabalhar melhor por meio desse conhecimento. [G2-LOJA DE MÓVEIS].

A importância mais relatada pelos gerentes foi o conhecimento da base, como comunicação com o cliente e vendedores e do funcionamento da empresa em geral, ou seja, para eles ter atuado como vendedor antes de assumir a gerência de vendas possibilitou foco e investimento nos pontos mais relevantes para os resultados, e as peças fundamentais para vencer esse jogo são o conhecimento sobre clientes, vendedores, e produtos. Pode ser compreendido resumidamente por meio dos relatos que a função de vendedor é uma etapa

importante para o bom papel do gestor de vendas, pois possibilita conhecimento essencial para o mesmo em sua gestão.

#### 4.1.2 Competências Aprendidas ao Exercer o Papel de Gestor de Vendas

Segue algumas competências relatadas pelos gerentes que foram adquiridas ao longo da experiência como gestores de vendas, ou seja, o que a experiência na função lhes proporcionou aprender no dia a dia.

A parte administrativa num contexto geral, principalmente cuidar de seres humanos, que eu considero uma das principais ferramentas hoje, pois nós administramos sistemas, papéis, mas seres humanos você tem que saber liderar, hoje se você vai gerir uma empresa e você não tiver essa capacidade de liderar pessoas, você vai tá fadado ao fracasso, porque você não aprende na sala de aula como liderar pessoas. O ser humano é uma ferramenta difícil de liderar, é excelente, mas há momentos que você tem dificuldades, só o dia a dia mesmo pra trazer essa capacitação (...). [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

(...) lidar com as pessoas. Eu aprendi a construir uma boa equipe, negociar entre outras coisas, como tomar decisões, saber ouvir os questionamentos e ideias dos colaboradores. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Responsabilidade, motivar a equipe, saber compreender o processo da loja, como ela funciona e o que é preciso ser feito para desenvolver o trabalho em geral. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Saber lidar com o cliente, porque entre esses clientes nós temos vários grupos de perfil, então saber enxergar esses diferentes grupos e necessidades antes de assumir a gerência de vendas foram importantes. Construir uma boa equipe, até porque é algo difícil, hoje pra João Pessoa o quadro de funcionários para vendas não é o ideal, as pessoas não buscam se capacitar pra tal, e fora isso a concorrência é muito grande, hoje em dia é mais fácil uma loja de eletrodoméstico contratar um bom vendedor do que uma loja de calçados. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

Lhe dar com pessoas em geral, aqui eu tive que passar pelos recursos humanos, administração e por demais setores para aprender como funciona a loja, como são os processos, aprendi a resolver problemas, além de administrar uma equipe. [G9-LOJA DE ROUPAS].

A principal característica de um gerente de vendas é motivar pessoas, esse é o principal papel do gerente de vendas, cerca de 90% do tempo do gerente de vendas é gasto nesse propósito. Outros pontos são o conhecimento geral, até mesmo em termo de você ser um generalista, você conhecer todos os setores de uma empresa ajuda muito, tanto do cliente como da sua empresa, porque você termina como gerente tendo a necessidade de conhecer seus clientes a fundo, e quanto mais você conhecer dele e de sua atividade mais você acrescenta ao seu próprio trabalho, torna as coisas bem mais fácil e principalmente o relacionamento, porque o gerente de vendas ele é um solucionador de problemas, então quanto mais bagagem você tiver mais fácil vai ser o desempenhar desse papel, até mesmo para entregar oportunidades ao cliente,

ou seja, algo há mais. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

Atitude foi uma coisa que eu tive desde o começo, desde que eu era estoquista, onde eu mostrava proatividade no serviço, ser ético, ter responsabilidade é outra coisa que aprendi, pois você lida com dinheiro, com pessoas que vai desde o cliente ao seu superior, isso tudo requer muito compromisso, lidar com pessoas não é algo fácil, você só aprende com o tempo, na prática, tendo uma boa percepção de como deve agir. [G6-LOJA DE SAPATOS].

Atitudes de empenhar e motivar a equipe em busca das vendas, atender bem os clientes, ter controle de números e analisar resultados, muitas outras coisas, pois o varejo nos permitir viver e aprender muitas coisas ao longo do tempo, todo dia praticamente você aprende alguma coisa. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Segue abaixo no quadro “18” os atributos extraídos dos relatos feitos pelos gerentes que foram adquiridos na prática da gestão de vendas.

Quadro 18. Conteúdo da Aprendizagem Experiencial

DIMENSÃO	VARIÁVEIS	ATRIBUTOS
<b>O CONTEÚDO DA APRENDIZAGEM</b>	CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrativos para (planejar, organizar, controlar e dirigir);</li> <li>• Técnicos para utilizar (métodos, técnicas, ferramentas e equipamentos) necessários para sua função;</li> <li>• Interpessoais para se (comunicar, negociar, liderar, motivar, treinar).</li> </ul>
	HABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar em ambientes sob pressão;</li> <li>• Espírito de equipe;</li> <li>• Desenvolvimento de um bom relacionamento interpessoal;</li> <li>• Liderança.</li> </ul>
	VALORES e ATITUDES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética;</li> <li>• Comprometimento;</li> <li>• Responsabilidade;</li> <li>• Proatividade;</li> <li>• Valorização das pessoas.</li> </ul>

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

De maneira geral, o que pode ser analisado por meio dos relatos é que esses atributos destacados no quadro “18” pelos gestores se referem à administração em geral, ou seja, a administração é altamente desenvolvida por esses profissionais no decorrer de suas experiências, e os atributos mais destacados são a relação interpessoal, valorização das pessoas, liderança, práticas de gestão, proatividade e responsabilidade. Quando foi perguntado o que é indispensável um gestor de vendas saber e dominar para se tornar um bom gestor eles responderam o seguinte.

Primeiro de tudo contratar bem as pessoas, porque você lida basicamente com pessoas, então se você não gostar de gente esqueça, pois você não vai conseguir fazer nada, esse é o passo fundamental, saber contratar e montar uma boa equipe. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

A comunicação e a liderança são pontos indispensáveis para um gestor, tudo isso pesa muito no dia a dia. No começo enfrentei dificuldade com as pessoas, mas hoje meu relacionamento com eles é bom, eu vejo isso como normal, todo começo é difícil, até porque as pessoas não gostam de mudanças, então até que elas compreendessem como as coisas deveriam funcionar, até mesmo como eu queria as coisas demorou um pouco, mas hoje tá tudo em ordem. [G9-LOJA DE ROUPAS].

Ele tem que acreditar nos resultados, tem que pensar positivo, ele tem que enxergar que os desafios e obstáculos são apenas etapas a serem alcançadas e não barreiras impossíveis de serem vencidas, ele tem que ser um auto motivador, porque por inúmeras vezes ele vai ouvir dos vendedores que essa meta não vai ser possível alcançar e ele tem que dizer que é possível, e não apenas dizer mais acreditar que realmente é possível, tem que todo dia dar uma injeção de motivação na equipe. [G8-LOJA DE SAPATOS].

Acima de tudo tratar o cliente bem e ter conhecimento geral do que sua loja está apresentado ao cliente, ou seja, conhecer bem o produto. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

Ter bastante atitude, buscar ter sinergia com a equipe, pois isso é bastante importante, ser ético, e estar à disposição da equipe e dos superiores. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Saber lidar com as pessoas, como falar com elas, ouvir, enxergar suas necessidades, pois se ele não souber falar com a equipe ele perde a equipe, é necessário ser humilde. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Para esses gerentes o que é indispensável para um gestor de vendas ter sucesso são, contratar bem às pessoas, saber se comunicar e liderar pessoas, ter atitude e buscar sinergia com a equipe, conhecer o cliente bem como os produtos oferecidos e ser um grande motivador. Resumindo, o exposto por esses gerentes o que é indispensável para ser um bom gestor é liderança, comunicação e conhecimento do produto e clientes.

Segundo Gobe *et. al.*, (2007) alguns papéis básicos do gerente de vendas são: agregador de talentos, ser um agente de mudanças, coordenador e líder de um grupo e estrategista. Pôde ser verificado que cada um desses papéis é exercido pelos gerentes de vendas entrevistados, os quais buscam construir boas equipes, porém não é um trabalho fácil por “n” motivos, como, por exemplo, é relatado por um gerente que para o segmento de calçados a dificuldade de encontrar profissionais capacitados é muito grande em João Pessoa, é muito mais fácil pra uma loja de eletrodomésticos ou móveis encontrar um bom profissional de vendas. Coordenar e principalmente liderar são questões colocadas diversas vezes por esses gerentes em seus relatos, e a estratégia é algo praticado seja diretamente para as vendas como, por exemplo, em ações de merchandising, um gerente chega a relatar que muitas vezes

uma vitrine é feita pela manhã, a tarde já é necessário refazê-la para uma melhor exposição dos produtos, ou indiretamente por meio das estratégias utilizadas com a equipe, para motivar o desempenho das vendas.

Foi possível perceber de forma resumida que o papel do gerente pode ser relacionado ao que declarou Las Casas, (1993) onde disse que os administradores (gerentes) planejam, organizam, dirigem e controlam os processos, e que os 16 deveres citados por Fayol, (1994) conforme quadro “1” no referencial teórico, pode ser percebido o seu exercício nos relatos dos gerentes de vendas.

#### 4.1.3 O Processo de Aprendizagem do Gerente de Vendas

Neste ponto é discutido como foi o processo de aprendizagem dos gerentes de vendas, eles relatam que o ambiente de aprendizagem do gerente de vendas é muito dinâmico, pois estão inseridos em um ambiente onde tudo tem que ocorrer rápido, de respostas e resultados pra ontem. Assim como pode ser lido em seus relatos quando foi pedido para que eles descrevessem o seu processo de aprendizagem.

O processo se dá no dia a dia, principalmente nessa área em que atuo que é comercio varejista, todo dia acontece algo novo, pois não é uma área engessada, todo dia você lida com uma situação diferente, então você tem que ter um jogo de cintura pra saber lidar com essas situações, por exemplo, hoje como administrador eu não trabalho com uma situação linear, eu trabalho com variáveis, então essas variáveis você precisa saber lidar com elas e saber resolvê-las né, tem que ter controle da situação para poder resolvê-las. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Eu aprendi muito ao longo desses 7 anos como gestora de vendas, é tanto que hoje eu me vejo como referência para as pessoas, hoje quando as pessoas têm alguma dúvida elas correm logo pra mim, você passa confiança e conhecimento com o seu trabalho, isso é muito bom, eu aprendi muito com isso. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Foi um processo que ocorreu mais na prática, no dia a dia, ele começou desde que eu era vendedor, onde eu comecei a entender sobre vendas. [G2-LOJA DE MÓVEIS].

Meu processo de aprendizado foi excelente, a empresa onde eu trabalho sempre faz treinamento proporcionando situações onde agente aprende cada dia mais. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Foi muito bom, a empresa ela sempre fez parte desse processo, me possibilitando passar por vários cargos, ou seja, assumir funções e responsabilidades diversas, então ela contribuiu muito para que esse processo acontecesse. [G6-LOJA DE SAPATOS].

O dia a dia vai nos ensinando muitas coisas, eu sou formado em administração de empresas, então tudo que a gente vê na teoria a gente coloca na prática, então quando eu fazia o curso eu já me identificava, eu digo assim, existe a faculdade da

vida e a faculdade acadêmica que é algo que você necessita hoje, que é ter uma formação, isso é uma cobrança do próprio mercado. [G8-LOJA DE SAPATOS].

Bom, foi um processo árduo, porque em mais de 20 anos eu já fiz de tudo em relação à gerência de vendas, por exemplo, eu já trabalhei como gerente de vendas numa pronta entrega, e isso dá uma gama de experiência muito grande, pois esse tipo de operação gera um bocado de problemas e requer um grande domínio gerencial, o que você imaginar de roubo, falcatura, problemas com funcionários, até mesmo auditorias que você tem que realizar, enfim, são inúmeros os desafios encontrados, o lado bom é que esse tipo de conhecimento você vai agregando ao longo do tempo, pois ele vai sendo agregado ao teu conhecimento e te aperfeiçoando no dia a dia. As outras empresas em que trabalhei do ramo foram a M. Dias Branco e a Vale Dourado, uma de massas e biscoitos e a outra de laticínios, além da Brahma. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

O processo desses gerentes aconteceu na prática, que por sua vez foi gerando experiências que ao longo do tempo foram aprimorando suas habilidades e tomadas de decisões, foi um processo de desenvolvimento dinâmico devido ao próprio ambiente ser assim, conforme relatos não se “trata de uma área engessada, onde os acontecimentos são previstos”, pois o dia a dia de trabalho traz inúmeras situações novas até então não vivenciadas pelos gerentes, ou seja, esse processo de aprendizagem ocorre mais pela experiência da prática proporcionada pelo próprio trabalho realizado e pelas situações diversas vivenciadas dentro da empresa, outra forma bem relacionada a esse aprendizado é a atuação em outros cargos executados antes, até mesmo em outras empresas.

Foi possível verificar conforme Katz, (1986) *apud* Maximiano, (2000, p. 42-43) que as habilidades dos gerentes são técnicas, humana e conceitual, onde as **técnicas** possibilitam os gerentes a utilizar (métodos, ferramentas, equipamentos) necessários para a sua gestão. As **habilidades humanas** se tratam das relações interpessoais com as pessoas, sejam clientes ou colaboradores, e a **conceitual e administrativa** que envolve a capacidade de compreender e lidar com a complexidade da organização, (raciocínio abstrato, planejamento e criatividade) são manifestações da habilidade conceitual, como, por exemplo, um funcionário passando por um processo depressivo ou até mesmo um acidente que resulta na morte de um vendedor em plena execução do trabalho conforme relatado pelos gerentes, são situações complexas e de sua responsabilidade como gestor gerenciá-las.

Foi perguntado aos gerentes como eles aplicam o aprendizado adquirido em suas atividades, seguem relatos.

Quando você já tem uma certa experiência, você faz isso muitas vezes empiricamente, mais eu aplico esse aprendizado através das metas e da agenda, das metas cada fornecedor nos entrega a sua e eu monto por meio de todas a de nossa empresa, e por meio delas é que eu me planejo e desenvolvo um trabalho com a equipe, até mesmo com o tempo você aprende a si planejar, a si organizar para

chegar nos números que é o mais importante, que são os resultados. O planejamento que realize ele é feito com base em números, ou seja, ele mostra o quanto precisamos vender para alcançarmos os resultados, o que entrego aos vendedores são as metas, porém como eles vão fazer para chegar nesse resultado fica por conta deles, eles sabem quem são seus clientes mais importante, quem tem capacidade para absorver essa oferta da indústria, isso porque eles têm longa experiência no ramo e com isso já sabem bem como trabalhar os nossos produtos, claro que eu acompanho esse processo e sempre que necessário intervenho, essas metas são analisadas e cobradas durante o período, e assim vamos tomando as decisões necessárias para chegarmos aos resultados. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

O aprendizado ele é muito importante, eu sempre digo que o ser humano tem direito a errar, só não pode errar duas vezes a mesma coisa, então assim, você aprende com o seu erro e aprende com os erros da sua equipe, é sempre um contínuo aprendizado extraído do dia a dia. [G8-LOJA DE SAPATOS].

(...) tudo que eu aprendo eu busco colocar em prática, o dia a dia ele traz experiências novas, acontecimentos novos, aí você sempre tá colocando algo que aprendeu em prática, em busca das necessidades do cliente como da empresa. Quase não existe rotina dentro de vendas. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

No atendimento ao cliente, na forma como eu trato os meus subordinados, na forma como faço as estratégias de vendas, é uma aplicação diária. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Todo dia a gente aprende alguma coisa, seja errando ou com o exemplo de coisas bem sucedidas de colegas, então o varejo é bem dinâmico, assim todo dia você tá aprendendo alguma coisa, com o concorrente, com o colega de trabalho ou pelos seus próprios erros, e desta forma você vai aplicando o conhecimento e as experiências absorvidas. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Isso vai de acordo com a situação que vem ocorrendo, eu busco também através da literatura informações que me possibilite trabalhar e trazer resultados positivos, então dessa forma a gente vai aplicando na medida em que vai aprendendo, por exemplo, o que eu aprendi hoje eu posso aplicar amanhã como prática como também posso aprimorar para aplicar mais a frente, ou seja, não vai ser uma aplicação linear, vai depender da situação, pois o que eu aprendi hoje pode ser que não seja o momento correto para aplicação. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Por exemplo, quando a gente não tá batendo metas eu reúno a equipe e passo pra eles esse quadro, pra fazer com que cada um enxergue onde tá errando até eu mesma pra que possamos buscar melhorar. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Um fator básico para o gestor de vendas é sua equipe, sem o apoio deles praticamente nada eles podem fazer, então como sua equipe é seu braço forte é nela está a sua maior aplicação de trabalho, suas estratégias, planejamento, metas, enfim, cerca de 90% praticamente desse trabalho estão relacionados às vendas, então, esse conhecimento é aplicado diariamente na construção e desenvolvimento da equipe, na busca das vendas, outra forma de aplicação percebida é na solução de problemas dos clientes, seja com o produto ou serviço prestado, como, por exemplo, defeito ou atraso na entrega de um produto. Outra maneira citada pelos gerentes é refletindo na ação, ou seja, buscar fazer da maneira correta

para evitar erros repetitivos, um gerente chega a expor que errar uma vez é questão de ser humano, é normal, mas deixa de ser quando o erro se repete, pois passa a ser falta de atenção da pessoa, e que esse aprendizado é aplicado até mesmo de forma empírica, ou seja, até mesmo sem perceber o gestor aplica seu conhecimento gerado pelas experiências passadas.

Pôde ser analisado conforme Gobe *et. al.*, (2007) que a atividade “macro” do gerente de vendas com relação à equipe de vendas é realizada dentro das seguintes etapas, **planejamento da força de vendas** que abrange a definição de objetivos, organização da força de vendas e criar remuneração atrativa etc.; **administração da força de vendas** que abrange recrutar e selecionar equipes, prover liderança e motivar equipes etc.; e o **desenvolvimento da força de vendas** que requer treinar e aprimorar relacionamentos, e é nessa administração da força de vendas que o gestor passa a maior parte do seu tempo, ou seja, liderando e motivando seus colaboradores em busca do cumprimento das metas, e a força de vendas é o maior canal de aplicação de aprendizado desses gestores.

Diante do citado anteriormente com base nos relatos dos gerentes de vendas, percebe-se que os mesmos refletem tanto na ação como após a ação, e isso vai de acordo com o que foi relatado por Silva, (2009, p. 82) onde diz que:

A reflexão dos gerentes ocorre após a ação e em ação. A reflexão após a ação aprimora a tomada de decisão e contribui na busca do autoconhecimento. Já a reflexão em ação ocorre na prática diária e possibilita aquisição de conhecimento e aprendizagem quando há um vínculo entre reflexão, ação e aprendizagem. O que favorece a reflexão é o contexto social [...].

Percebe-se também que esses gerentes refletem com o objetivo de aprimorar suas tomadas de decisões, além de utilizar o processo reflexivo para buscar aprendizagem nas experiências já vivenciadas, atitude essa que favorece seu desenvolvimento gerencial.

Conforme Mintzberg, (1973) foram analisados os três aspectos básicos que os gerentes executam, os quais são (decisões, relações humanas e processamento de informações), esses três aspectos fazem parte do dia a dia dos gestores, onde todos os dias tomam decisões diversas, sejam sobre a equipe, sobre clientes, sobre as vendas, enfim, as decisões fazem parte da sua rotina. Da mesma forma as relações humanas, como (comunicar, liderar, motivar, delegar, treinar). E por último o processamento das informações, que vem por todo o lado, seja por meio dos clientes, colaboradores e vendedores, superiores, da reflexão, planejamento, enfim, é preciso processar e tomar as decisões certas para o bom desempenho do trabalho.

Segundo Simon, (1970) o processo decisório consiste de três etapas, são elas, **diagnosticar** (identificar os problemas), **conceber** (elaborar os resultados) e **decidir** (escolher



uma solução). Os gerentes entrevistados declararam utilizar a reflexão para as suas tomadas de decisões, ou seja, buscam por meio de suas experiências uma resposta mais consistente diante dos problemas, desta forma fortalecendo suas decisões que não são tomadas em um ambiente de planejamento, e sim, no calor do momento, e são decisões não programadas, onde requerem capacidade humana de análise e síntese para serem estabelecidas.

#### 4.1.4 A Contribuição das Variáveis (Experiências passadas; A prática da atividade; e a Formação formal) para o Desenvolvimento como Gerente de Vendas.

Nesta última parte da primeira seção é relatado pelos gerentes o grau de contribuição que teve as variáveis como (Experiências passadas; A prática da atividade; e a Formação formal) no seu processo de aprendizagem gerencial. Foi relatado que as maiores contribuições vieram das experiências passadas e da prática. Porém, também foi relatado por alguns gerentes que as três variáveis tiveram peso igual em seu desenvolvimento, e que dependendo da situação elas foram exploradas por eles.

Isso tudo é um conjunto, você tem que saber agrupar tudo isso, esse pacote, pois se você for colocar só as experiências adquiridas, você não vai ter sucesso, da mesma forma se você depender só da prática ou da formação formal, pois como nós lidamos com situações variáveis é preciso juntar tudo, esse três pontos são caminhos de você buscar conhecimento, se trata de um pacote, se você se dedicar a um ou dois vai haver uma deficiência de sua parte, é preciso estar sempre buscando informações, conhecimento, por exemplo, antes você analisava um profissional pelo conhecimento intelectual, hoje você analisa pelo relacionamento dele com a equipe, então hoje você avalia o profissional pelo potencial em trabalho com a equipe, então você agregando esses três pontos você alcança um resultado positivo. Todos esses pontos pra mim estão relacionados de forma igualitária. Até porque nós lidamos com o ser humano, tem dia que um funcionário vem trabalhar bem, e tem outros dias que por algum motivo você não vem trabalhar de forma produtiva, lidamos com variáveis como o ser humano. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

A prática foi a mais importante, porém todas as demais elas vão se juntando, principalmente as experiências, como das outras funções como da própria gestão das vendas, isso tudo vai lhe dando maior bagagem e preparo. [G2-LOJA DE MÓVEIS].

As experiências passadas. Porque os problemas e desafios eles tem uma certa semelhança, e você já tendo uma experiência passada torna as coisas bem mais fáceis, porque ajuda nas tomadas de decisões. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

As experiências passadas foram muito importantes pra mim, contribuíram muito pra o meu desempenho hoje, quando eu assumi a gestão de vendas eu já tinha uma visão, uma bagagem lá de fora. [G9-LOJA DE ROUPAS].

Eu acredito que elas andam juntas, são uma casadinha, pra mim tiveram um equilíbrio entre elas, tem sido assim na minha vida profissional. [G8-LOJA DE SAPATOS].

Como eu não tive experiências e nem formação para o que eu faço eu atribuo a prática da atividade 100% do meu aprendizado, porém é bom a pessoa se preparar também, se capacitar pra tal. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

(...) foram às experiências adquiridas, pois este foi o meu primeiro emprego e tudo o que sei aprendi aqui, já faz quase 15 anos que eu estou aqui, então esse aprendizado tem ocorrido aqui dentro. [G6-LOJA DE SAPATOS].

A prática foi pra mim muito importante, pois sempre fui de ter atitude, nunca esperei que as pessoas resolvessem os problemas, eu ia lá e resolvia, ou seja, não esperava por outra pessoa, e continuo dessa forma, pois acredito que essa é a função do gestor. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Esse foi meu único emprego, então a prática foi o diferencial, claro que o dia de ontem já é uma experiência vivida que serve para o dia de hoje, então foi à prática e as experiências geradas da própria prática levada de um dia pro outro. [G1-LOJA DE ROUPAS].

A prática foi o diferencial para esses gestores, até porque a nova função exige responsabilidades, competências e habilidades específicas ao cargo, até então não trabalhadas, eles saem de um cargo como, por exemplo, o de vendedor, onde são apenas um agente para uma função e passam para um cargo onde precisam ser mobilizadores de resultados, o contexto de suas responsabilidades dentro do cargo gerencial é outra, e não apenas mobilizadores de resultados, como também responsáveis por eles e seus agentes, onde competências como liderança e relações interpessoais passam a ser essenciais para motivar e mobilizar pessoas em busca dos resultados.

Pode ser também analisado que esses gerentes saem de uma posição a qual a responsabilidade sobre ele é só a de seu trabalho e resultado, para ser responsáveis pelo resultado da equipe e da empresa em si, ou seja, os holofotes ficam sobre eles, e geralmente no início da carreira como gestor de vendas eles não possuem essa capacidade bem acentuada, passando a adquiri-la ao longo de sua trajetória como gerente de vendas, ou seja, na prática de sua função.

Conforme Mintzberg, (1973) os gerentes desempenham três papéis que são o interpessoal, o informacional e o decisório, e cada um desses papéis têm subpapéis atrelados a eles, então esses gerentes só passam a reconhecer e a exercer esses papéis na prática, estejam conscientes ou não disso, onde enxergam deficiências as quais buscam aprimorá-las para o bom desempenho de seus inúmeros papéis dentro da empresa como gestor.

Conforme Luthans, (1977) *apud* Maximiano, (2000, p. 35) descreve que as atividades dos gerentes estão agrupadas em quatro pontos, os quais são **Funções gerenciais:** que é tomar

decisões, planejar e controlar; **Comunicação:** trocar e processar informações; **Administrar recursos humanos:** que é motivar, resolver conflitos, alocação de pessoal e treinamento; e **Relacionamento (networking):** que são as relações sociais, além de interagir com pessoas de fora da organização, firmar parcerias entre outras. Para uma maior compreensão das atividades e responsabilidades gerenciais analisar os quadros (1, 2, 3, 8, 10 e 11) que estão no referencial teórico.

## 4.2 O PAPEL DA EXPERIÊNCIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM DOS GERENTES DE VENDAS

Nesta seção foi analisado o papel da experiência no desenvolvimento gerencial, questões como a contribuição da experiência para o aprendizado do gestor de vendas, o papel da reflexão sobre as experiências nesse processo também será levantado, entre a caracterização do ambiente de aprendizado do gestor de vendas, os desafios enfrentados pelos gerentes e o início do seu trabalho como gestor de vendas.

### 4.2.1 Contribuição das Experiências Passadas e da Prática

Quando foi perguntado aos gerentes o que mais contribuiu para o seu desenvolvimento, entre as experiências passadas ou a prática eles relataram que veio da experiência por meio da prática do dia a dia a maior contribuição para o seu desenvolvimento gerencial conforme as declarações a seguir.

Sem sombras de dúvida a prática, pois a prática ensina muito, até mesmo porque eu tive a oportunidade de montar uma distribuidora, onde eu não tive apoio de um departamento de recursos humanos para nada, dessa forma contratar foi um processo bastante difícil, e você tá ali e tem que fazer, você erra muito, eu errei muito, mais hoje eu tenho o usufruto desses erros que eu cometi no passado, há um lado positivo, você erra, mas esse erro permite uma geração de conhecimento, uma bagagem única, que torna um diferencial pra você. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

Ambas foram importantes, pra mim até mesmo a literatura foi e é algo importante (...). Não jugo uma variável mais importante que outra, pois para mim fazem parte de um conjunto onde estão interligadas na minha formação. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

A prática. Pois foi realizando as tarefas que o aprendizado se deu, o dia a dia trouxe o conhecimento que eu tenho hoje, até porque não tive outras experiências na área. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

As experiências da prática é algo muito importante, porque cada dia você tem uma experiência nova, cada dia você aprende mais, até mesmo de forma inconsciente, pois cada dia que você exerce seu papel você vai absorvendo mais experiências que te deixa com mais prática e domínio sobre o que você faz, e esse aprendizado vem por todos os lados, com o vendedor, o cliente, colaboradores, concorrentes, superiores etc.. [G6-LOJA DE SAPATOS].

As experiências pra mim foram mais importantes, pois é algo que vai modificando, quando você tem boas experiências das práticas você acaba praticando coisas melhores, evitando erros que resulta em mais acertos. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Para os gerentes entrevistados as experiências extraídas da prática foram um grande diferencial, pois só a prática pôde dar a eles a visão real de suas responsabilidades, ou seja, o que a função cobrava deles e os desafios encontrados para gerarem os resultados esperados pela empresa. Para os gerentes o papel das experiências no processo de aprendizagem é indispensável, a seguir segue alguns relatos da importância das experiências no processo de desenvolvimento desses gerentes.

É 100%, pra um gerente vendas é tudo, até a nível de relacionamento com cliente, quanto mais tempo de relacionamento você tiver com o cliente melhor ainda para o trabalho de gerente de vendas. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

Foi muito importante, é algo que você vai agregando né, vai levando de um dia para o outro, e isso ajuda no dia a dia, porque o varejo independente de ser calçado ou outro segmento ele é o seguinte, o que acontece com você hoje daqui a 2 anos pode ser diferente mas a sua experiência de hoje, ou seja, o caminho que você percorreu para resolver aquele problema pode servir pra outras situações no futuro por mais diferente que seja a situação. [G8-LOJA DE SAPATOS].

Me deu domínio da equipe acima de tudo e conhecimento do produto e das minhas próprias responsabilidades como gestor de vendas. As experiências é algo fundamental para qualquer profissional. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

As experiências é algo muito importante, porque cada dia você tem uma experiência nova, cada dia você aprende mais, até mesmo de forma inconsciente, pois cada dia que você exerce seu papel você vai absorvendo mais experiências que te deixa com mais prática e domínio sobre o que você faz, e esse aprendizado vem por todos os lados, com o vendedor, o cliente, colaboradores, concorrentes, superiores etc. [G6-LOJA DE SAPATOS].

É fundamental, é indispensável pra um gestor de vendas, você não tem como exercer a função sem ter conhecimento, experiência sobre ela, eu tive essa experiência e conhecimento na formação, pois estou me formando esse ano em marketing, não foi uma experiência que veio da prática. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

É a experiência do acertar e errar que você vai adquirindo com o passar do tempo, possibilitando numa compreensão da melhor maneira de realizar algo, então as

experiências sem dúvidas foram algo muito importante para meu desenvolvimento, e essas experiências acabam lhe dando mais confiança diante dos desafios. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

(...) ajudam diante dos problemas, porém vivemos situações imprevistas no dia a dia, são situações que não foram planejadas como acontece na sala de aula onde são programadas, são criadas, ou seja, se tem um domínio delas, no dia a dia é diferente, você precisa ter equilíbrio primeiramente para resolvê-las, onde muitas vezes o que é necessário é tomar iniciativa para resolvê-las, dar o primeiro passo, ter iniciativa. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Ela é importante porque você vai acumulando conhecimento ao longo dos cargos e do tempo, a empresa aqui você entra em um cargo menor, depois passa pras vendas ou para o escritório, no meu caso passei pras vendas como vendedor que me levou até a gerência de vendas. Então dessa forma você passa a juntar conhecimento que lhe ajuda no desenvolvimento de outros cargos. A experiência ela é tão importante que quando chegava um vendedor novo até mesmo de outra loja nossa, ele era mandado pra minha loja para que eu pudesse treiná-lo. [G2-LOJA DE MÓVEIS].

O relato dos gerentes demonstram que todos consideram a experiência algo de suma importância para o desenvolvimento gerencial, e que essa experiência foi gerada pela prática no cargo, pois a experiência ela não apenas melhora a prática da atividade gerencial, como também as relações interpessoais com clientes e colaboradores, e que essa experiência vem agregada não apenas da prática da gestão, mas como de outras funções, e que é possível absorver experiências de outras pessoas até mesmo sendo de outras áreas, por meio de network. Conforme pode ser analisado abaixo através do relato de um dos gerentes.

Todo dia a gente aprende alguma coisa, seja errando ou com o exemplo de coisas bem sucedidas de colegas, então o varejo é bem dinâmico, assim todo dia você tá aprendendo alguma coisa, com o concorrente, com o colega de trabalho ou pelos seus próprios erros, e desta forma você vai aplicando o conhecimento e as experiências absorvidas. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Foi perguntado aos gerentes se eles costumam refletir sobre suas experiências e qual é o papel da reflexão no processo de aprendizagem deles. E eles relataram o seguinte.

Eu reflito com certeza, há momentos onde a gente para pra rever e relembrar certas situações que nós vivenciamos, esses momentos geralmente eles acontecem em meio a conflitos, diante de situações que você precisa resolver, por exemplo, você está no meio de um problema onde você para e si pergunta, por onde é que eu vou, é feito um jogo de xadrez, que você tem que elaborar uma jogada de sucesso né verdade, onde você para e busca lá trás situações que você já vivenciou e tenta adequar a situação que você tá vivendo atual. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Sim, eu costuma refletir no almoço, é quando estou mais desligada da empresa e costumo refletir sobre as situações, sobre o dia, o mês, sobre o trabalho em si. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Muito, todo dia, até mesmo as experiências de ontem eu já refleti pra tentar fazer algo diferente hoje, até porque o próprio mercado pede isso, tudo é muito dinâmico, ao ponto de você se programar pra fazer alguma coisa e termina acontecendo algo diferente e você tem que mudar, como, por exemplo, você faz uma porta de loja de manhã e de tarde já tem que mudar, é assim, bem corrido, bem dinâmico. Essa questão de refletir é muito importante para buscar o aprimoramento. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Sim, é um meio de sempre estar aprendendo mais, pois o varejo é uma caixinha de surpresa, onde todo dia tem algo diferente a ser vivenciado. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Costumo sim. Isso acontece na hora de tomar decisões, ou sobre mesmo uma atitude tomada que depois eu percebi que foi errada, então reflito para corrigir e evitar erros, tudo isso pra poder acertar mais, fazer melhor as coisas. [G6-LOJA DE SAPATOS].

Bastante. O motivo da reflexão é se a gente está agradando, não só a diretoria da empresa como também o funcionário com quem a gente lida no dia a dia. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

Difícilmente, só nas horas de aperto mesmo, que é necessário tomar algumas decisões. [G9-LOJA DE ROUPAS].

Sim, porque o líder ou o gestor ele tem que fazer o seu próprio feedback, eu sempre digo que penso assim, por exemplo, se como líder você tem um quadro de 10 pessoas e apenas 5 pessoas gostam do seu trabalho, o problema tá em você, se de 10 pelos menos 7 gostam do teu trabalho, ou seja, admiram o seu trabalho, é porque o problema não está em você. [G8-LOJA DE SAPATOS].

O processo de reflexão é outro ponto que todos os gerentes relatam praticar, diante dos seus relatos é possível perceber várias razões para tal ato, entre elas a necessidade de tomar decisões, quando estão perante problemas costumam refletir para uma tomada de decisão mais assertiva, a reflexão também é usada para avaliar o andamento do trabalho, e através dele é possível perceber, corrigir e alinhar ações de forma que tragam melhor resultados. Outros utilizam essa reflexão até mesmo de um dia para o outro buscando alinhar a equipe da melhor maneira para o alcance das metas, outros a utilizam como forma de buscar absorver aprendizado, para rever suas ações no dia a dia, se foram corretas as atitudes tomadas, se estão agradando a equipe, ou seja, a usam como forma de ter um *feedback* sobre suas atitudes perante a equipe e empresa.

Uma das habilidades relatadas por Fleury e Fleury (2000) é **saber aprender**, ou seja, saber trabalhar o conhecimento e as experiências revendo modelos mentais que favoreçam o desenvolvimento gerencial. Já Mintzberg, (1973) declara que uma das habilidades dos gerentes é a capacidade de **reflexão e autoanálise**, ou seja, o gerente deve refletir e autoanalisar a importância do seu cargo e impacto para a organização.

Mintzberg, (2010, p. 139) também relata que uma das competências da gestão é a competência pessoal, ou seja, se trata da **gestão do eu**, internamente (reflexão, pensamento

estratégico); além da **gestão de si**, externamente (tempo, informações, estresse, carreiras). Resumindo, os autores expressão a importância da reflexão mais uma vez no processo de desenvolvimento gerencial. Conforme Daudelin, (1996) *apud* Silva, (2009, p. 64):

A reflexão é um processo cognitivo altamente pessoal, fazendo uma distinção entre a reflexão e a aprendizagem. Enquanto a reflexão está associada a um processo de pensar sobre uma experiência e considerar, de forma cuidadosa e persistente, o seu significado, por meio do desenvolvimento de inferências, a aprendizagem envolve a geração do significado de eventos passados ou atuais que orientam o comportamento futuro.

#### 4.2.2 Caracterização do Ambiente de Trabalho do Gerente de Vendas

Neste tópico foi relatado como o gestor de vendas caracteriza seu ambiente de aprendizagem, segue os relatos.

Um gestor vive em um ambiente diverso, tem hora que ele tem que cobrar, tem hora que ele tem que ser dinâmico com a equipe, ele tem que falar rindo e tem que falar sério, tem que saber o momento de entrar e sair, e a hora de falar também, tanto com colaboradores como em clientes. [G1-LOJA DE ROUPAS].

As vendas é um ambiente muito dinâmico, onde você tem que estar sempre ligado no cliente, porque nós não podemos deixá-lo sair sem comprar, quando isso acontece é ruim pra loja, pois ela vive de vendas, até mesmo para o vendedor que ganha por comissão apesar de ter salário fixo, então tenho que trabalhar ao máximo para não permitir que isso aconteça, até porque quando o cliente sai sem comprar dificilmente ele vai voltar para comprar. [G2-LOJA DE MÓVEIS].

É um ambiente que exige a proatividade do gerente, muita sinergia mais uma vez digo isso, principalmente devido ao varejo que é bem dinâmico. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Muito dinâmico, tem muita cobrança, tem que ser dinâmico com a equipe pra não deixar o ambiente pesar, porque a cobrança ela existe, tanto dos meus superiores para comigo como de minha parte para com os vendedores e colaboradores. O mais difícil desse ambiente são as pessoas, cada cabeça pensa diferente então você precisa ter jogo de cintura pra saber conduzir tudo isso. [G9-LOJA DE ROUPAS].

Pra mim o importante é manter a equipe motivada, lutar pra manter um ambiente agradável, tendo esses pontos ajustados o desenvolvimento se torna mais possível, quando você não tem o controle ou o equilíbrio das coisas é difícil pra qualquer pessoa assimilar alguma coisa, então é você que deve criar esse ambiente. [G8-LOJA DE SAPATOS].

O gerente de vendas como qualquer outro profissional ele tem que assimilar tudo que está ao seu redor, o bom profissional hoje, qualquer que seja e a qualquer nível organizacional ele tem que assimilar tudo que acontece ao seu redor, e absorver o máximo de informações possível, a pressão existe, porque você resolve muitos problemas que ocorre durante o dia, problemas que até não são da sua alçada, mas você termina se envolvendo, é um ambiente de aprendizado bem dinâmico, tem vários fatores que o influenciam, como, por exemplo, nós aqui da empresa não

somos responsáveis pela entrega do produto, devido nossa responsabilidade ser apenas a venda, mas você acaba se envolvendo e sendo cobrado pela entrega do produto, porque isso está relacionado ao teu cliente, e isso interfere muito em teu trabalho e no desenvolvimento das vendas, tem dias em que o vendedor não consegue vender por ter inúmeros problemas com cargas avariadas, onde ele tem que ir acompanhar o ocorrido, tirar fotos, enviar para o escritório e enviar para o fornecedor, e tem esperar um retorno de como deve proceder, então tudo isso influencia muito e se não tivermos cuidado acaba impactando no resultado no fim do mês, e para que isso não ocorra temos que aprender a solucionar e buscar maneiras para evitar que isso se repita ao máximo. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

Quem trabalha no comércio varejista vive uma dinâmica, que requer informações rápidas, pra ontem, é tudo de um imediatismo constante, os resultados também são pra ontem, não tem como você ser estático, tudo requer velocidade. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

A questão não é nem tanto o ambiente, e sim a pessoa, a questão é se ele quer aprender ou não, ou seja, se a pessoa não tiver disposto a aprender ele não vai aprender, se a pessoa for cabeça dura, achar que a opinião dele sempre é a mais certa, a tendência dele errar vai ser maior, então se ele fizer com que o ambiente de trabalho seja um ambiente aberto para as pessoas exporem suas opiniões, ou seja, dá ideias e sugestões o resultado do trabalho acaba sendo melhor, pois às vezes você pensa uma coisa e outra pessoa tem muitas vezes uma sugestão melhor que a sua, então vai mais do líder do que o ambiente, é o líder quem faz o ambiente ser propício ou não, então pra mim essa abertura é total, as pessoas podem colocar suas opiniões quando quiserem. Eu posso dizer que surge muita coisa boa dessa abertura que dou. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Para os gerentes de vendas entrevistados o ambiente de aprendizagem deles é muito dinâmico, de um corre, corre constante, onde as informações sempre tem que ser rápidas, tudo ocorre num imediatismo constante, de respostas e resultados pra ontem. Para alguns gerentes esse ambiente de aprendizagem tem que ser trabalhado pelo gestor de vendas, ou seja, também faz parte da criação desse ambiente de aprendizagem não só pra ele como para sua equipe, pontos como abertura para o diálogo com a equipe tem que ser usado para que eles se sintam a vontade pra expor suas ideias e sugestões, confiança é outro ponto importante dentro da equipe para que a aprendizagem seja maior, então, se compreende que é de suma importância que o gestor saiba seu papel quanto a proporcionar um ambiente de aprendizagem que parte dele para a equipe, e de sua equipe para ele, isso é fundamental para o gestor, tendo em vista que ele leva essas experiências e aprendizados para os novos membros da equipe por meio de sua liderança.

O ambiente de aprendizagem quando ele é estruturado, ou seja, preparado pelo gestor, torna possível a transferência de conhecimentos e habilidades dentro das empresas, é uma transferência dos peritos para os novatos, e a comunicação é um fator importante nesse processo, pois se houver gargalos na comunicação as informações não serão codificadas de maneira correta, assim impedindo o bom desenvolvimento das interações.



#### 4.2.3 Desafios do Início da Gestão de Vendas

Neste tópico foram analisados os desafios encontrados no início da função e se eles se sentiam preparados para assumir a função de gestor de vendas.

(...) a confiança foi algo adquirido na prática! Por mais que você saiba alguma coisa tem muitas outras que você só passa a conhecer na prática mesmo. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Até hoje eu ainda não sou preparado, eu costumo dizer pra minha equipe que o aprendizado ele é constante, o preparo é constante, onde cada dia eu aprendo, desde meu auxiliar de serviços gerais até meu subgerente, a minha chefe de escritório e aos meus gerentes regionais, eu posso dizer assim, eu nunca vou estar preparado, eu nunca vou estar pronto, até porque eu vivo situações adversas onde eu tenho que buscar aprendizado e me preparar cada dia mais, então assim, hoje eu estou pronto e pode acontecer uma situação agora e eu posso melar essa situação, então se eu dissesse que estou preparado eu seria presunçoso, eu me sinto preparado para enfrentar os desafios, porém não sabemos os desafios que se levantam, estou preparado pra algumas situações, porém vai haver situações nunca vividas, onde eu até posso errar em uma coisa besta. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Totalmente preparado eu acredito que a pessoa nunca vai tá, mais é aquela coisa, se a pessoa tiver com vontade de aprender e as experiências de outras funções faz com que você abrace a causa. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Me sentia sim, pois entendia o que a empresa esperava e queria de mim, então trabalhei bem em cima disso. Claro que todo gestor quando vai pra uma área diferente ele sente um impacto, mais isso é normal pra qualquer área. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Sim, me sentia muito preparado, e digo isso devido ter passado por vários cargos antes de chegar onde estou agora como gerente de vendas, tudo isso me fez sentir bem seguro. [G6-LOJA DE SAPATOS].

Não me sentia. Aparece casos novos que por falta de experiências algumas vezes não consigo resolver, então busco com alguém experiente na empresa, com o supervisor geral a melhor forma para solucionar o problema. Pra mim tudo isso foi e tem sido um desafio, mas tenho me saído bem! [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

Se eu dissesse a você que eu me sentia preparado seria muita prepotência minha, mas como eu sempre gostei de desafios e eu sabia vender, então assim, eu me segurei nas vendas, a questão de liderar foi pelo dia a dia que aprendi, foram à faculdade acadêmica e as experiências do dia a dia que junto me ajudaram. [G8-LOJA DE SAPATOS].

Sim, devido às experiências passadas, claro que no começo não foi simples, mas como eu era recém formado a Brahma que foi minha primeira experiência como gerente de vendas sabia desse começo e estava preparada para me orientar bem nesse processo e desenvolvimento. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

A maior parte dos gerentes declarou que não se sentiam totalmente preparados quando assumiram a gerência de vendas. Essa confiança e competência foram adquiridas na prática da

função, pois sempre tem algo novo há aprender, é uma função dinâmica, não programada, então não tem como você dizer que tá preparado se diante de muitas situações você não vai saber a resposta necessária, é algo adquirido no dia a dia.

### **4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS EXPERIÊNCIAS MAIS SIGNIFICATIVAS NA APRENDIZAGEM DOS GERENTES DE VENDAS**

Nesta última seção foram analisadas as experiências mais significativas para os gerentes no seu processo de aprendizagem experiencial. Segue relatos dos gerentes.

Todas as experiências são louváveis, então, por exemplo, em lidar com o ser humano é um ponto importante, eu procuro me aprimorar cada vez mais nessa questão de lidar com o ser humano, porque hoje é uma das maiores dificuldades, é uma das coisas que as corporações estão buscando cada vez mais são pessoas que possam se relacionar, então meu foco hoje é este, tentar melhorar minhas falhas, procuro me atualizar sempre com sistemas, com tudo, resumindo, o que vivi no passado procuro trazer pra hoje, então todos os pontos são importantes. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Ter trabalhado no McDonalds foi muito importante, porque lá o treinamento é muito forte, eles trabalham muito com questão de treinamento, então é uma coisa que pra onde eu vou eu levo, mesmo que a loja não tenha, na loja que eu administro eu faço, é questão cultural, sempre faço treinamento. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Saber lidar com o funcionário, ter uma boa relação interpessoal, saber liderar. Pois lidar com as pessoas não é pra qualquer um, mas com o dia a dia isso vai se alinhando. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Começar como vendedor me ajudou muito, pois me possibilitou conhecer bem a mercadoria que nós oferecemos. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

Sempre ter me focado nos resultados, trabalhar em cima das metas impostas pela empresa, então foi disso que sempre corri atrás, o que ajudou muito foi o ambiente proporcionado pela empresa, às vezes tem gestor que fala que é pelo dinheiro, mas não é sempre assim, comigo o ambiente foi quem, mas favoreceu e que nos conduziu aos resultados, pra mim hoje é ele representa 70% em relação ao dinheiro. [G8-LOJA DE SAPATOS].

O conhecimento das outras experiências, falo em questão de outros trabalhos e funções, tudo isso me ajudou muito no meu desenvolvimento. [G9-LOJA DE ROUPAS].

O relacionamento com pessoas, porque basicamente você lida com pessoas, não adianta você ter um excelente produto, principalmente o gerente de vendas, ele pode ter o melhor produto do mundo, mas você vai lidar com pessoas, ou seja, com vendedor, clientes, fornecedores, com “n” pessoas, e se você não souber lidar com elas não adianta nada, por, mas excelente que seja o produto, se não souber engajar a equipe, motivar a equipe, que muitas vezes a própria organização não fornece essa motivação, o trabalho não vai acontecer, então você vai ter que trabalhar com este ambiente hostil e fazer o melhor possível para motivar essas pessoas, é um trabalho

árido que não se trata apenas de montar uma equipe, mas também manter. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

O ponto mais levantado foi às experiências de outras funções e trabalhos, como, por exemplo, a experiência de um gerente que trabalhou no McDonalds, o qual o submetia a treinamentos constantemente, foi onde percebeu a importância do treinamento para o seu desenvolvimento, ao ponto de levar essa experiência para as outras experiências de trabalho, hoje na loja onde gerencia, por, mas que a empresa não forneça treinamento aos funcionários ele por conta própria proporciona a sua equipe esse treinamento de acordo com suas experiências e conhecimento adquiridos.

As relações interpessoais foi outro ponto bem frisado pelos gerentes, como trabalhar a comunicação e liderança para o desenvolvimento do seu trabalho junto à equipe, como também uma interação maior com clientes, esse trabalho junto à equipe é algo fundamental conforme relatado por um dos gerentes, que explica que por melhor que seja o produto se não houver um trabalho contínuo junto à equipe, fornecedores e clientes o resultado não vai acontecer de forma esperada, ou seja, os resultados vão apresentar deficiência, então é preciso buscar uma sinergia entre esses atores.

As relações interpessoais foi algo que dificultou muito o desenvolvimento do trabalho desses gerentes, pois encontraram pessoas dentro de sua própria equipe que questionavam suas decisões, essas dificuldades trouxeram para esses gerentes aprendizagem quanto ao seu papel de líder, ou seja, de saber conduzir pessoas diversas, que pensam diferentes, que tem objetivos diferentes dentro da empresa, destacando a importância da comunicação nesse processo, os ensinaram também a serem persistentes e persuasivos.

#### 4.3.1 A Educação Formal no Desenvolvimento dos Gerentes de Vendas

Os gerentes responderam nesta parte sobre a contribuição que a educação formal teve no seu desenvolvimento como gestor de vendas, ou seja, aqui eles responderão sobre cursos realizados, palestras assistidas, se realizou alguma graduação, e aqueles que fizeram se houve também alguma especialização ou MBA realizado. Segue depoimentos.

Foi importante e continua sendo até hoje, já fiz diversos cursos, pois a educação formal ela faz parte do crescimento de qualquer ser humana, de qualquer profissional, ela contribuiu bastante pra mim. Eu a valorizo tanto que mesmo depois

de 25 anos de experiência eu quero voltar pra sala de aula, estou buscando me graduar. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

A educação formal foi muito boa, pois tinha muita coisa que eu nunca tinha visto, então eu pude ver e fazer, como análise da empresa que você trabalha ou da loja que você administra diferente, e nesse meio você acaba conhecendo muitas outras pessoas até de outras áreas que acabam por lhe ensinar muito, nesse compartilhamento de experiências eu aprendi muito, então o curso de administração me ajudou bastante, principalmente avaliar resultados, elaborar planejamento que são coisas que você não vê no dia a dia, só na educação formal mesmo. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Ela é muito importante, o conhecimento que ela me trouxe sobre estratégias, marketing, gestão de vendas, até porque estou me graduando em marketing, e esse conhecimento me ajudou e me ajuda muito, pois aprendo algo que aplico no dia a dia, só as experiências dificultam o processo de desenvolvimento, e isso é facilitado com a teoria, ambas juntas tornam o processo de crescimento mais fácil. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Como fiz administração sempre via algo que podia colocar em prática, então pra mim foi uma casadinha, até hoje tem situações que nós enfrentamos que eu lembro de uma matéria e busco colocar em prática o que aprendi ali, como também buscar conhecimento através de livros, eu mesmo tenho mais de 10 anos de formação e até hoje esse conhecimento me ajuda. [G8-LOJA DE SAPATOS].

Foi fundamental, porque eu tive uma formação de administração de empresas e depois de gestão de negócios, pois eu fiz MBA, e também fui técnico de informática, eu uni as duas coisas, uma visão generalista com especialidade em informática, que hoje o trabalho exige muito, hoje um profissional de vendas que não tiver bem ambientizado com informática ele não faz nada, pois é algo imprescindível. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

A formação formal teve grande importância para os gerentes entrevistados, uma vez que para eles ela contribuiu muito para o seu desenvolvimento, tais como curso de curta duração, palestras assistidas, e a graduação na área de administração e marketing, e teve um gerente que realizou pós em gestão de negócios, até mesmo a leitura foi citada como importante fonte de conhecimento e aprendizado. Eles relatam que a teoria vista pôde ser colocada em prática no dia a dia, e tem coisas que só na dentro de uma universidade você vai ver e aprender a fazer, tais como plano de negócio, planejamento, análise de mercado, análises estatísticas entre outros, então é de grande importância para quem tem, não quem não tenha esse conhecimento não tenha capacidade de ser um bom gestor como relatado por um gerente, mas é um diferencial pra quem possui tal formação, que lhe possibilita trabalhar com muitas ferramentas importantes que podem ser aplicadas no dia a dia do trabalho do gestor, ferramentas que vão fazer toda uma diferença na busca dos resultados.

Mintzberg, (2010) relata que depois de anos reconhece que a gestão é aprendida na prática, principalmente com a experiência e enraizada no contexto, e isso foi possível perceber

nos relatos dos gerentes entrevistados, que a maior contribuição vem da prática, ou seja, do dia a dia da na gestão.

#### 4.3.2 Experiências Marcantes Durante a Gestão de Vendas

Neste ponto é relatado pelos gerentes uma experiência que o marcou durante sua trajetória como gestor de vendas, é importante para se analisar as situações enfrentadas pelos gestores em seu trabalho, cada um relatou a experiência mais marcante ao longo de sua jornada como gestor de vendas, e o que essa experiência pode lhes ensinar. Segue relatos.

Hoje uma coisa que eu estou enfrentando aqui é uma situação adversa que eu nunca tinha vivido antes, que é um profissional estar passando por um processo de depressão, aí você tem que tá perto do funcionário, entender que ele é um ser humano também onde você precisa dele, que ele não é apenas uma ferramenta de trabalho onde eu vou usar só os benefícios que ele tem pra me dar e no momento difícil vou colocá-lo de lado, então pra mim esta tem sido uma grande experiência que nós estamos conseguindo vencer, vencer esse obstáculo e também tirar proveito disso, temos que entender que o homem ele pode ser concertado como uma máquina, porém não pode ser descartado como uma máquina. Claro que também você não pode ser mãe e nem pai porque se não atrapalha todo um sistema, não se pode agir com o coração, o que tem que ser entendido é que o processo continua andando até que você consiga restaurar e restabelecer a pessoa, então pra mim isso tem sido uma experiência marcante, um aprendizado pra mim em questão de relacionamento com as pessoas. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Pra mim foi uma troca, geralmente o vendedor não dá muita atenção à troca, então a cliente veio trocar e não trouxe a peça e mesmo assim queria olhar, então ela separou dez calças, onde 1 ela trocou e 9 ela levou, ou seja, a troca de uma peça resultou na venda de 9 outras peças, tudo isso devido ao excelente atendimento que eu dei a ela, e isso foi quando eu absorvi que a troca é um momento importante, onde a gente tem a oportunidade de trazer o cliente pra dentro da loja. Hoje ninguém relaxa na troca. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Uma experiência importante foi quando eu comecei, onde outros amigos meu que alguns nem estão no ramo mais, eles contribuíram muito pra mim, me deram forças para entrar nas vendas, como teve outros que me ajudaram a chagar a gerência de vendas, então esse incentivo me deu muita força pra chegar aqui. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

É você passar a administrar um departamento onde o desempenho dele era baixíssimo e você transformar ele em um dos melhores departamento da empresa, isso foi bem marcante pra mim obter esse resultado. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

Meu relacionamento com os clientes, tenho muita amizade com os clientes, construí um bom relacionamento ao ponto de estar na rua e encontrar as pessoas e começarmos a bater papo, então isso trouxe muita fidelização pra empresa, e pra mim isso é muito engrandecedor. Elas sempre voltam pra comprar. [G6-LOJA DE SAPATOS].

Pra mim é quando atendemos pessoas com necessidades especiais, como pessoas cegas, com problemas auditivo, deficiência física, principalmente a cega, eles não veem o produto então você tem que agradá-lo em questão de conformo e passar confiança do que está sendo negociado, isso pra mim é sempre marcante, uma conquista! [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

Uma experiência marcante que vem até hoje no meu dia a dia é, por exemplo, para o professor o orgulho dele é ver seu aluno formado, alcançando sucesso, e para um gestor, um líder é ver seu funcionário promovido, crescendo e se destacando, e hoje eu dou graças a Deus por tirar da minha equipe talentos, então geralmente para novas filiais vai gente da nossa equipe, pra mim isso é muito recompensador. [G8-LOJA DE SAPATOS].

Minha experiência mais marcante na verdade foi uma tragédia, eu trabalhava como gerente da M. Dias Branco, nós trabalhávamos com pronta entrega, era 30 de abril onde todo último dia do mês nós encerrávamos todos os carros, contava os estoque e abastecíamos novamente os carros para o dia seguinte, fazíamos um balanço do mês, o vendedor saía com o caminhão para vender e após a venda já entregava a mercadoria de imediato, então eu havia feito uma reunião no dia 30 de abril e no dia 01 de maio era feriado, e um vendedor meu aproveitou o dia 01 de maio e foi trabalhar mesmo sem a nossa orientação, e nisso que ele foi trabalhar ele terminou almoçando e bebendo, depois seguiu sua rota onde acabou sofrendo um acidente e morreu preso nas ferragens, então foi um momento bem difícil pra mim, porque você vê um profissional morrer pelo trabalho que estava executando, e você como comandante, chefe de equipe fica numa situação difícil, principalmente para mim, pois eu nunca havia passado por situação semelhante, onde você tem que resolver todas as questões legais, de família e as questões de equipe também, onde você fica pensando como vai motivar a equipe pra continuar o trabalho, foi uma experiência dolorosa. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

As experiências relatadas pelos gerentes são diversas, cada um passou por experiência que modificaram sua visão, seja um problema de depressão de um funcionário que requer atenção diferenciada do gestor, pois conforme relato de um gerente o ser humano pode ser concertado como uma máquina, o que não pode é ser descartado como uma, ou seja, é necessário que o gestor esteja ciente que ele pode a qualquer momento enfrentar situações como essa, onde vai requerer dele muito mais que o afastamento do funcionário como também a iniciativa de buscar entender por qual motivo o funcionário pode tá passando por essa situação, pois pode ser que um apoio seja o suficiente para o funcionário lutar contra a situação e se restabelecer de forma mais rápida. Uma gerente relata que a experiência marcante foi a troca de uma peça de roupa, onde a cliente veio apenas para trocar e terminou levando mais 9 peças, então enxergou que a troca era um momento importante para venda e fidelização do cliente. Outro gerente conta a fato de ter perdido um vendedor em um acidente de carro em plena realização do trabalho, onde teve que resolver toda a questão do enterro no que diz respeito à liberação do corpo como teve que contar a família sobre a tragédia acontecida, então pode ser visto que as responsabilidades do gestor são amplas e 90% por cento delas conforme relato de alguns gerentes são voltadas as relações interpessoais, seja com colaboradores ou clientes, onde requerem cuidados e muito comprometimento, e uma

ampla compreensão de suas atribuições, ou seja, onde elas começam e terminam. Outro gerente ainda cita que sua experiência marcante acontece toda vez que chega um cliente na loja com necessidades especiais, como uma pessoa cega, por não poder ver o produto à venda só e alcançada por meio da confiança transmitida na negociação, então ganhar a confiança de uma pessoa não é fácil, quanto mais quando ela não ver a face de quem com ela negocia.

#### 4.3.3 Fatores que Facilitaram e Dificultaram

Nesta última parte foram perguntados aos gerentes quais fatores dificultaram e quais facilitaram no início de sua carreira como gestores de vendas, em primeiro será visto os fatores que dificultaram, e depois os que facilitaram. Então seguem relatos dos gerentes.

A princípio a falta de conhecimento, então eu tive que buscar mesmo na literatura pra poder aprender, pois eu sentia que faltava algo. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

A gestora que estava junto comigo na época, ela dificultou muito o meu caminho no começo. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Foi questão de terceiros, pois tem pessoas que não estão satisfeito com você e fazem de tudo pra atrapalhar a tua gestão, esse foi um fator que dificultou no começo mais eu conseguir retornar. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

As pessoas. A questão da inveja, sempre tem um ou outro que questiona o teu trabalho, isso dificultou um pouco no começo. [G6-LOJA DE SAPATOS].

Equipe, a batalha é grande para conseguir uma equipe ideal, conseguir alinhar isso foi bem complicado. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

Ansiedade, a minha ansiedade foi algo complicado por um tempo. [G9-LOJA DE ROUPAS].

A dificuldade que eu encontrei foi à dificuldade de você fazer mapeamento de clientes, é você saber onde é que estão os clientes, essa é uma dificuldade grande, principalmente os clientes potenciais, quando você tá numa área nova essa dificuldade dobra. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

Os fatores que dificultaram foram desde a falta de conhecimento, até mesmo do cargo, ou seja, de como ocorre o dia a dia do gerente de vendas, as suas responsabilidades, como a dificuldades colocadas por terceiros, sejam eles gerentes, supervisores, vendedores, isso é normal, pois muito que estão ali desejam a promoção que só um vai alcançar, então cabe ao gerente mostrar suas competências e de que ele foi a melhor escolha. Outros relataram a dificuldade de montar equipe de trabalho, a concorrência também por esses profissionais de

vendas, e um gerente de loja de sapatos disse que é muito mais fácil contratar um bom vendedor para uma loja de móveis e eletrodomésticos do que de sapatos. Outro gerente relatou a dificuldade em mapear clientes, ou seja, é você saber os clientes em potencial, já uma gerente fala que sua ansiedade foi um fator que dificultou bastante no início. O que esses gerentes tiveram em comum em seus relatos é que todos conseguiram vencer as dificuldades encontradas no início da sua carreira na gestão das vendas. A seguir, poderão ser lidos os relatos dos gerentes quanto aos fatores que facilitaram sua aprendizagem como gestores de vendas. Segue depoimentos.

Gostar de tratar com gente, é um fator muito positivo pra mim, e ter tido uma visão generalista, saber o que é uma empresa e como funciona o mercado, uma visão sistêmica também, porque às vezes o vendedor só quer saber de vender, e esquece que por trás disso tem uma logística, um departamento financeiro e comercial que também faz parte do processo, e se não for enxergado pode trazer inúmeros problemas e atrito com os clientes, e acabada fazendo um mau trabalho. [G10-ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO COMERCIAL].

A minha forma de trabalhar, sou dinâmico, aberto, busco sempre uma sinergia com a equipe, sempre busquei lidar com as dificuldades e os obstáculos da melhor forma possível. [G5-GRANDE SUPERMERCADO].

A vontade de crescer facilitou muito pra mim, quando eu era estoquista eu já queria ser vendedor, quando eu era vendedor eu já me preparava pra ser vitrinista, e da mesma forma pra subgerente até chegar à gerência de vendas, essa disposição foi um ponto forte. [G6-LOJA DE SAPATOS].

O apoio da empresa, da diretoria, o apoio que eu tenho é grande por parte deles, então facilitou bastante a confiança me dada. [G7-LOJAS DE SAPATOS E ACESSÓRIOS].

Carisma da minha parte, me considero um líder carismático, sempre me dei bem com os vendedores mesmo quando eu era vendedor, e o mais importante é gostar do que faz, esse é o primeiro mandamento, quando você faz o que gosta de fazer tudo é mais fácil, se você é um cabelereiro então busque ser o melhor, se é um jardineiro então busque ser o melhor, e é isso que eu busco, ser o melhor, ou seja, dar exemplo, mostrar resultados, trabalhar, arregaçar as mangas, suar a camisa pra dizer assim, valeu a pena conquistar essa meta, porque nada cai do céu. [G8-LOJA DE SAPATOS].

A minha determinação em vencer as dificuldades, facilitou muito pra mim. [G9-LOJA DE ROUPAS].

Foi eu ter essa abertura com as pessoas, saber escutar, claro que você vai ouvir coisas que não tem nada a ver, coisas que você não concorda, mas se você tiver uma peneira no ouvido e souber absorver você vai aprender muito, então o que facilitou foi isso, estar próximo de bons gerentes, bons administradores, bons gestores até mesmo de outras áreas, sempre busquei informação, numa simples aula na universidade mesmo, eu sempre prestava bem atenção no que estava sendo exposto, até mesmo nos comentários dos colegas ao lado onde sempre terminava saindo algo positivo, então eu sempre procurei estar atento ao que acontecia ao meu redor, pois sempre tem algo a aprender. [G4-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].



(...) foi minha supervisora que me incentivou muito pra que eu assumisse o cargo, então esse incentivo foi importante pra minha carreira profissional. [G1-LOJA DE ROUPAS].

Boa vontade de aprender, eu sempre quis aprender pra ter um bom cargo no futuro, em cada função que eu executei eu sempre quis aprender bem a função. E essa bagagem me ajudou muito, é algo que ninguém lhe tira. [G2-LOJA DE MÓVEIS].

O conhecimento que eu busquei me ajudaram a ter um bom desempenho na prática, resumindo a disposição pra aprender e buscar conhecimento, as experiências passadas elas favoreceram bastante, então assim, as experiências que você viveu ninguém lhe tira, você não esquece, então no momento necessário você reflete sobre elas e tirar bom proveito disso. [G3-LOJA DE MÓVEIS E ELETRODOMÉSTICOS].

Gostar de trabalhar com pessoas foi algo bastante facilitador, as dificuldades vão sempre existir, até porque as pessoas mudam seus objetivos, conforme relato de um gerente tem vendedor que deseja crescer na empresa, então ele trabalha, lutar pra mostrar um bom desempenho, depois aquele mesmo funcionário pode querer agora passar num concurso e ter estabilidade na vida, então ele vai ficar mais descansado, ou como o próprio gerente disse, ele vai tá passando um tempo na empresa até entrar no serviço público. Outro ponto citado por um gerente é ter tido uma visão generalista, ou seja, ele buscou conhecer o mercado, a própria empresa, a comunicação e liderança. Ter tido atitude, iniciativa, ser proativo, ter abertura com os colaboradores, conhecer os produtos da empresa entre outros foram pontos que facilitaram para esses gerentes, resumindo a busca do conhecimento, e saber se comunicar e liderar são pontos bem evidentes no processo de aprendizagem dos gestores de vendas.

No próximo capítulo foi feito as considerações finais sobre a análise dos resultados, como também foi feito pelo autor abordagem de alguns pontos importantes para que os gerentes possam melhor se desenvolver e alcançar resultados mais satisfatórios perante a equipe e a empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiramente, constatou-se que a teoria abordada se enquadra na realidade em que os gerentes estão inseridos, tanto de seu ambiente de trabalho, como de suas inúmeras responsabilidades perante a empresa, assim, pôde se verificar uma coerência entre a teoria e a prática vivenciada no dia a dia dos gerentes aqui abordada, desta forma enriquecendo e proporcionando um conhecimento teórico e prático coerente com a realidade da função na atualidade, possibilitando ao leitor uma compreensão maior e nítida da realidade vivenciada pelos gerentes no dia a dia de sua função no cargo como gerente de vendas.

Pesquisar sobre o processo de aprendizagem experiencial dos gerentes de vendas, possibilitou descrever e identificar o papel da experiência no desenvolvimento profissional dos mesmos, bem como destacar as experiências que mais contribuíram para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento gerencial a frente das vendas.

Por meio desta pesquisa qualitativa foi possível compreender e enxergar os desafios vivenciados pelos gerentes com base em seus próprios relatos, gerando um conhecimento com base na teoria e na prática, desta forma proporcionando conhecimento prático do papel gerencial e de todo o contexto que o envolve.

Os objetivos desta pesquisa foram respondidos descrevendo o processo de aprendizagem dos gerentes, onde foi relatada sua trajetória profissional até assumir a gestão de vendas, as experiências e percepções adquiridas em funções anteriores que ajudaram no seu papel de gestor de vendas, bem como competências, conhecimentos, habilidades adquiridas nesse cargo.

Foi identificado o papel da experiência nesse processo de aprendizagem gerencial, e como é possível maximizar esse aprendizado por meio das experiências e da prática da gestão. Outro ponto esclarecido foi o papel da educação formal nesse processo, ou seja, a formação foi algo diferencial para muitos dos gestores, pois há conhecimentos conforme citado que só em sala de aula se tem possibilidade compreender, como planejamento, plano de negócios, análise de mercado, estatísticas, estratégias de marketing, entre outros pontos que não são possíveis aprender de forma satisfatória no dia a dia sem uma base acadêmica.

Por último foi relatado às experiências mais significativas nesse processo de aprendizagem, onde a foi relatado experiências que marcaram e deixaram grandes lições das responsabilidades de um gestor perante a empresa, sua equipe e clientes.

As competências são várias relatadas pelos gerentes, porém as mais abordadas foram saber comunicar, (Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos), aprender (Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se), e engajar a equipe (Saber motivar, assumir riscos, comprometer-se).

Os pontos fundamentais para o bom desempenho de um gerente de vendas são (liderança, comunicação, negociação e solução de conflitos, aprendizagem e saber trabalhar em equipe), se os gerentes de vendas trabalharem bem esses pontos eles alcançarão bons resultados, pois esses são pontos essenciais para a realização da sua função, e que as experiências são indispensáveis para que esse conhecimento se aprimore possibilitando aprendizado para os gerentes. Porém essa aprendizagem ocorre de maneira mais satisfatória quando esse processo é feito de forma consciente, ou seja, quando há reflexão desse processo, seja na ação ou após a ação. Conforme Mintzberg, (2006) aprender não é fazer, é refletir sobre o fazer, ou seja, quem reflete aprende de forma eficaz, enquanto quem aprende com a repetição acaba aprendendo os passos, porém não entende o porquê do processo, e se questionado não consegue explicar o mesmo.

Após tudo o que foi pesquisado teoricamente e por fim as entrevistas e análise dos dados com base no discurso dos próprios gerentes de vendas, coloco que o papel do gerente de vendas requer aptidão para lidar com pessoas, uma atitude proativa e dinâmica para interagir com os vendedores e os demais ao seu redor, foco nos resultados e boa visão do mercado o qual atua, saber construir uma boa equipe, ou seja, precisa ter capacidade para contratar, treinar e motivar cada integrante da equipe e conduzi-los aos resultados.

A construção de relacionamento com a equipe é algo que ele gasta a maior parte do seu tempo, então construir uma sinergia com a equipe vai ser algo de suma importância que vai exigir dele muita dedicação e força de vontade, o quanto mais ele estiver preparado para esse desafio maior será suas chances de vencer e obter um resultado satisfatório para a empresa, pois o gestor que consegue vender suas ideias a sua equipe derrubou o maior obstáculo para o alcance dos resultados.

A leitura é um fator importante para seu bom desempenho, possibilitando conhecimentos sobre sua área, sobre técnicas e ações de vendas que o possibilitem treinar e maximizar as vendas, como para adquirir conhecimento sobre gestão de pessoas, que o ajude em seu relacionamento com a equipe, cliente e demais ao seu redor.

O profissional de vendas tem que gostar da área e do setor também, se não tiver um perfil dinâmico e proativo não conseguirá se sair bem em seu papel como gestor, principalmente se for atuar no varejo onde a concorrência é ainda maior e dependendo do

produto ou serviço que trabalhe pode ser ainda complexo. Ele tem que estar ciente que seu trabalho sofre influências de fatores externos, onde dificilmente conseguirá cumprir sua agenda, ele estar em um ambiente que sofre muita pressão e de um imediatismo constante. Muitas vezes certas atividades burocráticas terão que ser adiadas para priorizar situações que requerem respostas de imediato. Assim, ser gerente acima de tudo exige perfil para atuar em um ambiente dinâmico e saber se relacionar com pessoas.

É por tamanha abrangência nas atividades e responsabilidades dos gerentes que Quinn *et. al.*, (2003) fala que para alcançar um bom resultado como líder gerencial, não basta ao gerente desenvolver-se fortemente num único papel, pois isto não será necessariamente garantia de uma boa liderança, uma vez que os melhores líderes devem apresentar um comportamento complexo, sendo capazes de integrar papéis contraditórios. É preciso estar preparado para atuar em diversos contextos, com isso é necessário ter um conhecimento do ambiente interno e externo à empresa para o desenvolvimento organizacional e pessoal, sendo assim indispensável uma visão sistêmica para tais profissionais. Os gerentes que desenvolvem um único papel pode comprometer seu desenvolvimento profissional, trazendo com isso a falta de algumas habilidades e percepções necessárias tanto para ele como para a organização.

A ação do gerente precisa ser consciente, pois essa ação realizada é um processo de aprendizagem, sem essa consciência não passará de uma atividade feita onde o aprendizado pode até ocorrer, porém de forma lenta e longa, deixando margem para repetições de erros desnecessários, então a reflexão tanto em ação quanto após a ação tem de ser exercida para que se absorva ao máximo a aprendizagem experiencial.

Em termos de conclusão, concluo após o estudo que a experiência do dia a dia é o meio de maior aprendizado por esses gerentes, porém a formação formal tem sua grande importância nesse processo de desenvolvimento, e até mesmo a busca de conhecimentos em livros e artigos foi vista como importante nesse processo de aprendizagem, e que essa aprendizagem é maximizada quando o ator está consciente desse processo, e utiliza, por exemplo, ferramentas importantes como a reflexão, o autoconhecimento e o autogerenciamento.

## REFERÊNCIAS

BALDWIN, Timothy *et. al.* **Desenvolvimento de habilidades gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARNARD, Chester Irving. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de vendas: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CORÍNTIOS: In: **Bíblia de estudo facilitado**: tradução Daniel Faria. São Paulo: Mundo Cristão, 2013.

CUNHA, P.. **Conflito e negociação**. 1. ed. Porto: ASA Editores II, 2001.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa Qualitativa**: Reflexões sobre o trabalho de campo. Cadernos de Pesquisa, n. 115, p. 139-154, março/ 2002. Departamento de Educação da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

DELORS, Jacques. **Educação**: Um tesouro a descobrir. São Paulo: Cortez Editora, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo dicionário Aurélio da língua Portuguesa**. 3. ed. Curitiba: Editora Positivo, 2004.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FAYOL, Henri. **Administração indústria e geral**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1994.

GOBE, Antonio Carlos *et. al.* Coordenação: MOREIRA, Júlio César Tavares. **Administração de vendas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

GONÇALVES, Rita de Cássia; LISBOA, Teresa Kleba. **Sobre o método da história oral em sua modalidade trajetórias de vida**. Revista Katál. Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 83-92, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0910spe.pdf>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. 16. ed. São Paulo : Ed. Loyola, 2007.

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

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de vendas**. São Paulo: Atlas, 1993.

KUNREUTHER, Flavio Theodor. **Educação ao ar livre pela aventura**: O papel da experiência e o aprendizado de valores morais em expedições à natureza. São Paulo: Universidade de São Paulo. Escola de Educação Física e Esporte, 2011.

KOLB, D. A. **A gestão e o processo de aprendizagem**. In: STARKEY, K. Como as organizações aprendem. São Paulo: Futura, 1997.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional**: a teoria e prática de inovar. 4. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MACHADO, O.V. M. Pesquisa qualitativa: modalidade fenômeno situado. In: BICUDO, M. A. V.; ESPOSITO, V.H.C. (org.) **A pesquisa qualitativa em Educação**: um enfoque fenomenológico. Piracicaba: Unimep, 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MANZINI, E.J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada**. In: MARQUEZINE, M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE, S. (Orgs.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina: eduel, 2003.

MINTZBERG, Henry. **Managing**. Desvendando o dia a dia da Gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Trabalho do executivo**: o folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração. 1. ed. São Paulo: Abril S. A. 1973.

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

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional**: A teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.

PIMENTEL, Alessandra. **A teoria da aprendizagem experiencial como alicerce de estudos sobre desenvolvimento profissional.** Estudos de Psicologia 2007, 12(2), 159-168. Natal: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2007.

QUINN, Robert E. et. al.. **Competências gerenciais:** princípios e aplicações. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUAS, Roberto Limas; ANTONELLO, Claudia; BOFF, Luiz Henrique (org). **Os novos horizontes da gestão:** aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RIBEIRO, João. **Comportamento organizacional.** Coleção ferramentas para o empreendedor. ANJE, 2008.

SIMOM, Hebert A. **Comportamento administrativo:** estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: FVG, 1970.

SILVA, Márcio Pereira.; BRUNNQUELL, Claudine. **Aprendizagem das competências gerenciais:** um estudo sobre os processos de aprendizagem de gerentes de vendas do segmento farmacêutico brasileiro. Dissertação de mestrado. Universidade Presbiteriana Mackenzie-UPM. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013\\_34\\_8060.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2013_34_8060.pdf)>. Acesso em: 10 Jun. 2014.

SILVA, Lucimeiry Batista da. **Aprendizagem de gerentes em organizações não governamentais no nordeste brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Administração). João Pessoa: Universidade federal da Paraíba. Curso de Mestrado em Administração, 2009.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Como os Gerentes Aprendem.** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, Anielson Barbosa da. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família.** 2005, 272 fls. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC.2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

**APÊNDICE (A) – Ficha do Perfil Sócio Profissional**

Universidade Federal da Paraíba

Graduando em Administração: Cassius Macssuara Martins Donato

Orientador: Anielson Barbosa da Silva, Prof. Dr.

Pesquisa: APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL DE GERENTES DE VENDAS

Gerente de vendas nº: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_ Segmento: \_\_\_\_\_

a) Nome: \_\_\_\_\_ Idade: \_\_\_\_\_

b) Gênero: ( ☐ ) Masculino ( ☐ ) Feminino

c) Estado Civil: ( ☐ ) Solteiro (a) ( ☐ ) Casado (a)

d) Tempo de trabalho como gerente de vendas: \_\_\_\_\_

e) Nível de Instrução: ( ☐ ) Ensino Fundamental ( ☐ ) Ensino Médio ( ☐ ) Superior Incompleto

( ☐ ) Superior Completo ( ☐ ) Pós-Graduação

f) Área do curso de Graduação (caso tenha nível superior) \_\_\_\_\_

g) Área da Pós ou Especialização (caso tenha realizado) \_\_\_\_\_

h) Cursos, palestras realizadas de curta duração ao longo da experiência como gerente de vendas: \_\_\_\_\_



## APÊNDICE (B) - Roteiro de Entrevista

OBJETIVOS	QUESTÕES
Descrever o processo de aprendizagem por meio da experiência de gerentes de vendas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual a sua trajetória profissional até chegar à gestão de vendas?</li> <li>• Como se tornou gestor de vendas? Qual sua trajetória dentro da empresa?</li> <li>• Você já atuou como vendedor antes? Por quando tempo? Qual a relevância de ter atuado como vendedor antes de assumir a gestão de vendas?</li> <li>• Que (competências, conhecimentos, habilidades e atitudes) você aprendeu ao exercer o papel de gestor de vendas?</li> <li>• Pra você o que um gestor de vendas deve aprender para se tornar um bom gestor?</li> <li>• Como você descreveria o seu processo de aprendizagem como gestor de vendas?</li> <li>• Como você aplica o aprendizado adquirido em suas atividades rotineiras, até mesmo em suas tomadas de decisões?</li> <li>• Qual foi o grau de importância para seu desenvolvimento profissional levando em conta as seguintes variáveis: (Experiências passadas, a prática da atividade, e a formação formal). _____; _____; _____</li> </ul>
Identificar o papel da experiência na aprendizagem de gerentes de vendas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No seu processo de aprendizagem como gestor de vendas, o que mais contribuiu para seu desenvolvimento no cargo, a prática do cargo ou as experiências passadas? Por quê?</li> <li>• Qual o papel da experiência na sua aprendizagem como gestor de vendas?</li> <li>• Você reflete sobre suas experiências? De que forma? Qual o papel da reflexão em sua aprendizagem?</li> <li>• Como você caracterizaria o ambiente de aprendizagem do gestor de vendas?</li> <li>• Você se sentia totalmente preparado quando assumiu a gestão de vendas?</li> </ul>
Caracterizar as experiências mais significativas na aprendizagem dos gerentes de vendas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Em suas experiências passadas o que contribuiu mais para o seu desenvolvimento como gestor de vendas?</li> <li>• Como a educação formal contribuiu para seu desenvolvimento como gestor de vendas?</li> <li>• Relate alguma experiência marcante no ambiente de trabalho como gestor de vendas, e o que você aprendeu com essa experiência?</li> <li>• Que fatores dificultaram sua aprendizagem como gestor de vendas?</li> <li>• Que fatores facilitaram sua aprendizagem como gestor de vendas?</li> </ul>