

DOI: 10.7819/rbgn.v16i50.1513

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA E COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

## Conteúdos de Aprendizagem Profissional de Executivos Varejistas

*Retail Executives' Professional Learning Contents*

*Contenidos de Aprendizaje Profesional de Ejecutivos del Sector Minorista*

Eduardo de Aquino Lucena<sup>1</sup>  
Cristiano José Castro de Almeida Cunha<sup>2</sup>

Recebido em 18 de dezembro de 2012 / Aprovado em 07 de fevereiro de 2014

Editor responsável: João Maurício Gama Boaventura, Dr.

Processo de avaliação: *Double Blind Review*

### RESUMO

A questão de pesquisa que é abordada neste artigo é a seguinte: o que executivos de pequenas empresas varejistas aprendem em seus ambientes de trabalho? O arcabouço teórico do estudo toma como base textos do campo da aprendizagem. Esta é uma investigação qualitativa. Foram realizadas dez entrevistas com executivos do setor de varejo de vestuário. Posteriormente, essas entrevistas foram transcritas e analisadas. Na etapa de análise de dados, foram construídas duas categorias como respostas à questão de pesquisa. No tocante à primeira, os respondentes perceberam dificuldades (problemas) em seus ambientes de trabalho e obtiveram informações e conhecimentos específicos de modo a lidarem com essas situações. A fim de superarem diferentes dificuldades profissionais os respondentes aprenderam sobre cores e tipos de tecido e sobre o processo de fabricação dos artigos de vestuário que eram comercializados por suas firmas. Eles também declararam ter aprendido sobre os fornecedores de suas firmas e sobre

algumas questões relacionadas com as vendas, a contabilidade e a administração financeira de suas empresas. A segunda categoria refere-se à alteração de alguns dos hábitos dos respondentes. Esse conteúdo de aprendizagem refere-se às predisposições para responderem e/ou atuarem em situações de seus ambientes de trabalho. Os entrevistados mencionaram ter modificado o modo como se relacionavam com outras pessoas. Eles enfatizaram ter aprendido sobre as maneiras de interação com as funcionárias de suas lojas e como exerciam a tarefa de supervisão. Divergindo de outros estudos, constatou-se que a aprendizagem dos varejistas (aprendizagem individual) afetou a aprendizagem de suas firmas (aprendizagem organizacional) por meio de mudanças em alguns aspectos da estrutura organizacional das firmas estudadas.

**Palavras-chave:** Aprendizagem de gerentes. Aprendizagem organizacional. Conteúdos de aprendizagem. Executivos varejistas.

1. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. Professor da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) [eaqlucena@yahoo.com.br]
  2. Doutor em Administração de Empresas pela Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule Aachen, Alemanha. Professor da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) [01cunha@gmail.com]
- Endereço dos autores: Campus Universitário Reitor João David Ferreira Lima  
Trindade – Florianópolis – Santa Catarina – CEP: 88040-900 – Brasil

## ABSTRACT

The research question that is addressed in this article is the following: what do the executives from small retailing firms learn in their work environment? The theoretical framework of the study is based on texts from the field of learning. This is a qualitative investigation. Ten interviews with clothing retail executives were carried out. Later, these interviews were transcribed and analyzed. In the data analysis stage, two categories were established in response to the research question. Regarding the first, respondents perceived difficulties (problems) in their work environments and obtained specific information and knowledge in order to deal with these situations. So as to overcome different professional difficulties, respondents learned about colors and types of fabric and about certain manufacturing process aspects referring to the clothing sold by their companies. They also declared to have learned about their companies' suppliers and about certain issues referring to sales, and to the accounting and the financial management of their companies. The second category refers to a change in some of the respondents' habits. This learning content refers to predispositions to respond and/or act in situations at their work environments. Respondents reported having changed the way they related to other people. They emphasized that they had learned how to interact with the employees at their stores and how to carry out supervision. Differently from other studies, we found that the retailers' learning (individual learning) affected their companies' learning (organizational learning) through changes in certain aspects of the analyzed companies' organizational structures.

**Keywords:** Managers' learning. Organizational learning. Learning contents. Retail executives.

## RESUMEN

El tema de investigación que se aborda en este artículo es el siguiente: ¿qué aprenden los ejecutivos de pequeñas empresas minoristas en sus lugares de trabajo? El marco teórico de este estudio

se basa en textos del ámbito del aprendizaje. Esta investigación es cualitativa. Se llevaron a cabo diez entrevistas con ejecutivos de la industria de ropa al por menor. Posteriormente, estas entrevistas fueron transcritas y analizadas. En la etapa del análisis de datos, se crearon dos categorías en respuesta a la pregunta de investigación. Respecto a la primera, los encuestados encuentran dificultades (problemas) en sus ambientes de trabajo y para obtener información y conocimientos con el fin de hacer frente a estas situaciones. Con el fin de superar las diferentes dificultades, los profesionales encuestados aprendieron sobre los colores y los tipos de tela, y el proceso de fabricación de prendas de vestir que se vendían en sus empresas. También afirmaron haber aprendido sobre los proveedores de sus firmas y sobre algunas cuestiones relacionadas con las ventas, la contabilidad y la gestión financiera de sus empresas. La segunda categoría se refiere a la modificación de algunos de los hábitos de los encuestados. Este contenido de aprendizaje se refiere a las predisposiciones para responder y/o actuar en situaciones de sus entornos de trabajo. Los encuestados informaron haber cambiado la forma en que trataban a otras personas. Hicieron hincapié en que habían aprendido sobre las formas de interacción con los empleados de sus tiendas y la forma en que se ejercía la tarea de la supervisión. A diferencia de otros estudios, se encontró que el aprendizaje de los minoristas (aprendizaje individual) afecta al aprendizaje de sus empresas (aprendizaje organizativo) a través de cambios en algunos aspectos de la estructura organizativa de las empresas estudiadas.

**Palabras clave:** Aprendizaje de gerentes. Aprendizaje organizativo. Aprendizaje de contenidos. Ejecutivos del sector minorista.

## 1 INTRODUÇÃO

A literatura da área de Administração aponta que o sucesso das empresas modernas depende cada vez mais de suas capacidades de aprendizagem. As organizações não podem se

sustentar em práticas estabelecidas para longos períodos, mas precisam criar novos processos. A área de Aprendizagem Organizacional compreende diferentes posicionamentos acerca dos propósitos, da essência, das metodologias de pesquisas empregadas e da efetividade das intervenções nas organizações. Uma quantidade expressiva de acadêmicos e de consultores estabelece um amplo debate sobre as referidas questões.

Ao comentar sobre o crescimento das pesquisas em Aprendizagem Organizacional, Easterby-Smith, Crossan e Nicolini (2000) apontam que, embora exista o interesse na questão da aprendizagem nas organizações desde o final da década de 1950, o crescimento mais acentuado de estudos da área ocorreu a partir do final da década de 1980. Fenwick (2008), após realizar uma revisão de literatura sobre aprendizagem no trabalho em nove prestigiados periódicos de língua inglesa, acrescenta que os estudos empíricos estão contribuindo com importantes detalhes para o enriquecimento da área.

Na área de Aprendizagem Organizacional, diferentes estudos têm contribuído para a melhor compreensão das diferentes facetas do fenômeno da aprendizagem dos gerentes. Pode-se citar, por exemplo, a proposta de Elkjaer (2004, 2013), que, apoiando-se na obra do filósofo norte-americano John Dewey, concebeu a aprendizagem organizacional com uma inclinação para o pragmatismo. Antonacopoulou (2006), ao realizar uma pesquisa com gerentes do setor bancário, aprofundou o entendimento da relação entre a aprendizagem individual e a organizacional. Casey e Goldman (2010) elaboraram um modelo sobre o desenvolvimento da habilidade de pensamento estratégico das pessoas.

Recentemente, foram realizados no Brasil alguns estudos empíricos qualitativos sobre aprendizagem de gerentes. Silva (2008) elaborou um ensaio teórico com o objetivo de analisar a influência do contexto social na aprendizagem de gerentes. Silva e Silva (2011) estudaram 16 gerentes de organizações não governamentais com o objetivo de identificar o papel da reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial. Leite (2011) realizou entrevistas semiestruturadas

com sete gerentes gerais de agências de bancos de varejo com o objetivo de compreender como, por intermédio de suas experiências, os gerentes aprendem o exercício da função gerencial. D'Amelio (2011) investigou 15 gerentes de uma empresa de prestação de serviços de infraestrutura urbana, com o objetivo de relatar os processos de aprendizagem de competências gerenciais de pessoas com formações profissionais diversas. Reis (2011) utilizou o método de história de vida para investigar para investigar o papel da reflexão na aprendizagem de sete gerentes que haviam feito cursos de pós-graduação *strictu* ou *lato sensu*.

O fenômeno da aprendizagem dos gerentes compreende um conjunto de fatores como o processo, o contexto (ambiente), as tecnologias e os conteúdos aprendidos. Ao se revisar a literatura de Aprendizagem Organizacional observa-se uma lacuna sobre o conhecimento detalhado a respeito do que efetivamente os gerentes aprendem em seus ambientes de trabalho. Buscando contribuir para o fortalecimento da base de conhecimentos nesse aspecto, a questão que orienta esta pesquisa é a seguinte: o que executivos de pequenas empresas varejistas aprendem em seus ambientes de trabalho?

O segmento empírico do estudo foi realizado junto a gerentes-proprietários de empresas independentes (não franquias) e de pequeno porte do setor de varejo de vestuário da cidade de Florianópolis. As firmas que compõem o setor de varejo de vestuário contribuem com a economia local, oferecendo uma quantidade expressiva de postos de trabalho, e ofertam os produtos finais do complexo industrial têxtil. Apesar da importância do assunto, encontra-se, atualmente, pouco material escrito sobre a aprendizagem de gerentes varejistas brasileiros.

Este artigo pode contribuir para o fortalecimento dos conhecimentos e segue sugestões feitas por outros em estudos diversos. Didier e Lucena (2008) sugerem o desenvolvimento de estudos empíricos acerca da aprendizagem de gerentes. Mintzberg (2010, p. 16) afirma que “hoje encontramos pouquíssimos estudos sistemáticos da gestão... em geral há pouco conteúdo sobre a atividade dos gerentes”. Cope (2005) entende

que existe a necessidade de mais pesquisas sobre a dimensão do conteúdo da aprendizagem de empreendedores para se aprofundar o conhecimento em tópicos, como aprendizagem sobre a própria pessoa, sobre o negócio e sobre o gerenciamento de pequenas empresas. Fenwick (2008) aponta a necessidade de se examinar de maneira mais refinada as microrrelações entre os elementos dos processos de aprendizagem nas dimensões individual e coletiva.

Esse conhecimento será útil para que profissionais que atuam nesse segmento econômico passem a ter uma visão ampliada acerca de como acontece, no ambiente da prática do trabalho, a aprendizagem de dirigentes varejistas. Administradores de pequenas empresas brasileiras poderão obter orientação sobre variadas questões concernentes a seu desenvolvimento profissional mediante a leitura deste documento. Privilegiando a descrição das perspectivas dos participantes, acredita-se que o estudo contribuirá para reduzir a divisão entre a escola dos representantes da Ciência da Administração e a dos profissionais da prática empresarial (SCHÖN, 1983). Além disso, o estudo pode apoiar as reflexões de professores da área de negócios e de profissionais ligados à atividade de desenvolvimento de executivos de pequenas empresas acerca da adequação das abordagens e das técnicas utilizadas em suas práticas de trabalho.

Incluindo administradores de vários segmentos da economia moderna, a necessidade de aprendizagem parece também abranger os gestores varejistas. O setor de varejo, que possui alta intensidade do fator trabalho, apresenta algumas funções que requerem vários anos de treinamento para que possam ser efetivamente dominadas pelo gestor. Diariamente, ele precisa se comunicar com uma grande variedade de pessoas (ANGELO, 1997) e atrair, com os produtos e serviços de sua empresa, uma razoável quantidade de consumidores. No decorrer de sua carreira, procurando viabilizar o sucesso de sua empresa, o administrador varejista modifica suas práticas de trabalho e assimila novos conhecimentos e habilidades.

Atualmente, muitos dirigentes de pequenas empresas do setor de varejo contam com o

apoio de poucos profissionais na execução das atividades administrativas de suas firmas. Sendo assim, no cotidiano eles realizam tarefas operacionais e estratégicas referentes às diferentes áreas da administração. De forma geral, os gestores varejistas precisam estar atentos a diferentes aspectos de suas lojas, como *layout*, higiene e limpeza, iluminação, climatização, disposição e preço das mercadorias, vitrines, visualização do consumidor e placas externas e internas à loja. Muitas vezes, os responsáveis pela alta administração da empresa são absorvidos pelo tratamento de problemas operacionais.

Nesta seção, apresentou-se a questão que orienta a elaboração deste trabalho. Na seção seguinte, será discutida a fundamentação teórica do presente estudo. Na terceira seção, serão descritos os procedimentos metodológicos que foram utilizados e, na quarta seção, serão apresentados os resultados alcançados na investigação. Na quinta seção, será promovida uma discussão sobre os resultados obtidos e o referencial teórico utilizado. Finalmente, na sexta seção, serão feitas as considerações finais do artigo.

## 2 APRENDIZAGEM DE GERENTES

Diferentes autores têm desenvolvido, desde a década de 1930, estudos no sentido de compreender aspectos do trabalho realizado pelos gerentes. Nessa tradição de estudos, podem-se destacar, entre outros autores, as contribuições de Chester Barnard, Henry Mintzberg, Rosemary Stewart e John Kotter. Mais recentemente, Hales (2005), Tengblad (2002, 2006, 2012) e Mintzberg (2010), entre outros, têm dado continuidade aos debates dessa tradição de estudos.

Em seu livro clássico, Barnard (1979, p. 213-214) destaca que “Nem todo trabalho realizado pelas pessoas que ocupam posições executivas está em conexão com as funções executivas”. Em algumas situações, como quando o presidente (diretor geral) de uma empresa realiza pessoalmente a venda de produtos e/ou serviços para clientes específicos, os executivos se envolvem com funções não executivas de suas firmas. Para Barnard

(1979, p. 219), os executivos possuem “habilidades relativamente gerais, envolvendo vigilância geral, compreensão de interesse, flexibilidade, faculdade de ajustamento, ponderação, coragem etc.; e habilidades específicas baseadas em aptidões particulares ou técnicas adquiridas”. Conforme o autor, o primeiro tipo de habilidade (as relativamente gerais) é mais difícil de ser desenvolvido, mas o segundo tipo pode ser desenvolvido pelo treinamento e pela educação.

Mintzberg (2010, p. 61) propõe um modelo para o entendimento do trabalho realizado pelos gerentes, no qual “a gestão ocorre em três planos, do conceitual ao concreto: o das informações, o das pessoas e diretamente para a ação”. De acordo com o autor, dois papéis executados pessoalmente pelo gerente referem-se à (i) estruturação (modelagem) do trabalho, concentrando-se em questões do trabalho específicas de suas atividades, e (ii) programação do trabalho, estabelecendo uma agenda com a alocação do tempo do próprio gerente e das pessoas com quem ele interage no trabalho.

Em 2009, Knud Illeris, renomado autor da área de aprendizagem editou o livro intitulado *Contemporary Theories of Learning: Learning Theorists – in Their Own Words*, publicado em língua portuguesa em 2013 com a proposta de “apresentar uma seleção internacional dos mais importantes autores contemporâneos de aprendizagem em um único volume” e, em suas próprias palavras, para “passar uma impressão geral do desenvolvimento e debate contínuos nessa área” (ILLERIS, 2013, p. 7).

A professora dinamarquesa Bente Elkjaer, autora de um dos capítulos do livro mencionado, tem desenvolvido suas pesquisas com base em alguns conceitos e ideias do renomado filósofo e educador estadunidense John Dewey (1859-1952). Para Elkjaer (2004, p. 424), no processo de aprendizagem “a investigação da situação incerta é o pré-requisito para a aquisição do conhecimento. Alguém também pode dizer que a condição para a aprendizagem é o engajamento na investigação e a aplicação do pensamento e da reflexão como ferramentas neste esforço”. A autora sugere que o entendimento dos estudos de John Dewey sobre

as noções de experiência e pensamento reflexivo podem ser importantes para clarificar e expandir o entendimento do fenômeno da aprendizagem.

Para Dewey, a análise do comportamento humano deve, na realidade, levar em consideração a existência do contexto no qual o indivíduo está inserido. A experiência vivida é ponto de partida para o processo de aprendizagem. A filosofia da educação proposta por Dewey (2010), opondo-se ao pensamento tradicional, não vê a aprendizagem como aquisição daquilo que já está incorporado em livros e na cabeça dos mais velhos, mas sim como um processo no qual uma pessoa aprende por meio das experiências. Para o autor, é importante descobrir a conexão entre as realizações do passado e os problemas do presente. A questão, para Dewey, é saber como a familiaridade com o passado pode ser traduzida em uma instrumentalidade potencial para lidar efetivamente com o futuro. O conceito de hábito é destacado na obra do autor:

o princípio do hábito se torna se torna mais amplo do que a concepção comum de um hábito como o modo mais ou menos fixo de fazer as coisas ... A concepção ampla de hábito envolve a formação de atitudes emocionais e intelectuais; envolve nossas sensibilidades básicas e nossos modos de responder a todas as condições com as quais nos deparamos na vida (DEWEY, 2010, p. 35).

Em seu livro *A natureza humana e a conduta*, Dewey (1956, p. 24) declara que hábitos, como a honestidade, a coragem e a irresponsabilidade, “não são possessões de ninguém em particular, senão adaptações de capacidades pessoais ao meio”. De acordo com o autor, os hábitos podem ser modificados por intermédio de mudanças na própria pessoa ou no meio em que ela se encontra.

A pesquisa de Melo e Lucena (2007) descreveu os conteúdos de aprendizagem de dez gerentes da Caixa Econômica Federal da Região Metropolitana do Recife. Os autores verificaram que esses profissionais desenvolveram habilidades relacionadas à execução de tarefas operacionais, à comunicação com as pessoas e à conduta pessoal.

No que tange às tarefas operacionais, os gestores aprenderam, entre outros pontos, sobre cálculos para empréstimos habitacionais e sobre interpretações de processos jurídicos. No que se refere à comunicação interpessoal, os gerentes aprenderam sobre negociação com clientes, atendimento ao público e gestão de pessoas.

Considera-se que o debate exposto nesta seção serve de base para o melhor entendimento a respeito do conteúdo da aprendizagem profissional dos sujeitos investigados no presente estudo. A seguir, serão descritos os procedimentos metodológicos utilizados na investigação de que trata este artigo.

### 3 DELINEAMENTO DA PESQUISA E MÉTODO

Partindo de uma visão subjetivista da realidade, a investigação proposta segue as orientações da pesquisa qualitativa. Os pesquisadores que conduzem estudos qualitativos estão interessados em compreender como as pessoas interpretam suas experiências. Eles buscam entender o fenômeno de interesse a partir das perspectivas dos respondentes (MERRIAM, 2009). Esses pesquisadores são flexíveis e empregam métodos humanistas de investigação.

Normalmente, os dados qualitativos estão em forma de palavras e não de números. Além disso, os relatórios de pesquisas qualitativas frequentemente apresentam citações dos participantes (BOGDAN; BIKLEN, 2007). Vale salientar que investigações que seguem essa orientação possuem um projeto emergente e amostras intencionais (LINCOLN, GUBA, 1985). Nessa abordagem, o pesquisador constitui o principal instrumento de coleta e de análise de dados. Comumente, um estudo qualitativo é bastante descritivo e é executado porque as teorias existentes não são suficientes para explicar adequadamente o fenômeno em questão. O objetivo de um estudo desse tipo não é testar teorias. Dessa forma, não há hipóteses para serem deduzidas da teoria (MERRIAM, 1998).

Decidiu-se utilizar uma amostra intencional neste estudo. A seguir, apresentam-se os

critérios utilizados na seleção da amostra desta pesquisa e as razões da existência dos mesmos. Primeiramente, procurando estabelecer limites na amostra, selecionaram-se apenas dirigentes de micro e pequenas empresas que operavam no segmento varejista de vestuário e que possuíam, no período de coleta de dados, pelo menos uma loja em um dos dois maiores *shopping centers* de Florianópolis. Dessa maneira, buscaram-se participantes que desempenhavam, no cotidiano, práticas de trabalho que apresentassem certas semelhanças. O segundo critério foi o de que cada informante precisava ser proprietário da empresa em que atuava e ter participação na formulação e na implementação das estratégias de sua organização. Além disso, para assegurar-se de que os respondentes tivessem vivenciado um amplo conjunto de experiências relacionadas à gestão de uma empresa varejista de pequeno porte, estabeleceu-se que eles deveriam possuir, no mínimo, três anos de experiência na função executiva da firma. Finalmente, selecionaram-se firmas destacadas no mercado de varejo de vestuário de Florianópolis e que fossem independentes, ou seja, elas não poderiam ser franquias de outras empresas. Com isso, assegurou-se que os respondentes eram as pessoas responsáveis pela tomada das principais decisões de organizações bem sucedidas entre as firmas ofertantes de artigos de vestuário da cidade.

Os sujeitos que compõem a amostra deste estudo são, portanto, gerentes-proprietários de empresas do setor de varejo de vestuário de Florianópolis. As organizações dirigidas pelos respondentes são de pequeno porte e todas têm lojas apenas no Estado de Santa Catarina. Além de serem proprietários, todos os respondentes da investigação desempenhavam atividades que diziam respeito à função de direção de suas organizações. Ou seja, eles participavam diretamente da tomada de decisões estratégicas de suas empresas, como a abertura e o fechamento de lojas e as mudanças substanciais no conjunto de artigos comercializados pelas lojas, desempenhando diariamente um amplo conjunto de tarefas que os envolviam bastante com suas atividades profissionais. Registra-se que, a fim de preservar a confidencialidade dos informantes, utilizaram-se pseudônimos para

identificar os participantes, suas organizações e os *shopping centers* onde se localizavam seus estabelecimentos comerciais.

No Quadro 1, que apresenta alguns dados sobre as empresas dos participantes deste estudo, pode-se observar que, das dez organizações investigadas, cinco comercializavam artigos de vestuário do segmento feminino adulto; duas, roupas do segmento masculino adulto; duas, artigos de ginástica e praia e uma trabalhava com roupas

infantis e de bebês. Além da comercialização de artigos de vestuário, cinco dessas organizações dedicavam-se à atividade de confecção. A menor das organizações estudadas foi a empresa *Brilhante*, que possuía seis funcionários e duas lojas; a maior foi a empresa *Aqua*, que era formada por 70 (setenta) membros organizacionais e operava com cinco lojas. Cada uma das organizações selecionadas possuía pelo menos uma loja em um dos dois principais *shoppings* da grande Florianópolis.

Nome do participante	Nome da organização	Segmento de vestuário comercializado	Número de funcionários	Idade (em anos)	Número de lojas	Confecciona volume de peças de vestuário superior a 5% do volume comercializado?
Inez	Nuvem	Bebê e infantil	20	18	2	Não
Beatriz	Brilhante	Feminino adulto	6	14	2	Não
Leonardo	Krayffo	Feminino adulto e praia	25	14	5	Não
Daniela	Dama	Feminino adulto	15	12	4	Sim
Alex	Aqua	Praia e ginástica	70	23	5	Sim
Vinicius	Belavista	Masculino adulto	10	11	2	Não
Vitório	Baratão	Masculino adulto	27	36	2	Sim
Ablid	Pitropa	Feminino adulto	12	27	2	Sim
Laura	Livre	Feminino adulto	10	6	1	Não
Rafaela	X	Praia, ginástica e passeio esporte	22	14	3	Sim

**QUADRO 1** – Dados sobre as organizações dos participantes

Fonte: dos autores

A principal forma de coleta de dados deste estudo foi a entrevista. As dez entrevistas do estudo foram realizadas em encontros previamente agendados com os participantes. Tendo duração de 50 a 90 minutos, cada entrevista foi gravada em fita cassete e transcrita em um período inferior a cinco dias. Posteriormente a cada entrevista, procurando enriquecer a coleta de dados do estudo, foram feitos registros de particularidades observadas no comportamento do gestor e no ambiente físico de seu local de trabalho. Ressalta-se que, por preferência dos informantes, a maior parte das entrevistas realizou-se no próprio escritório onde trabalhavam. Vale dizer que os pesquisadores precisaram realizar algumas ligações telefônicas para conseguir marcar a entrevista de determinados respondentes.

Na etapa de análise dos dados, após a transcrição das dez entrevistas, os autores buscaram consolidar, reduzir e interpretar os dados coletados. De acordo com Merriam (2009), o processo de análise de dados iniciou-se com a identificação de segmentos nos dados coletados. Assim, após a leitura da primeira entrevista transcrita, passou-se a fazer comentários nas margens do texto a respeito de trechos que pareciam ser relevantes para o estudo. Depois de ter concluído essa atividade na primeira transcrição, os pesquisadores agruparam os comentários com semelhanças e construíram uma lista inicial de temas relacionados à investigação. Esses temas representaram a primeira lista de categorias da pesquisa, que foram refinadas com os dados e as observações das outras nove entrevistas. Assume-se aqui o conceito

de categorias apresentado por Merriam (2009, p. 181), “Categorias são elementos conceituais que ‘cobrem’ ou abarcam muitos exemplos individuais ... da categoria”.

Em seguida, levando em consideração a lista inicial de temas referentes ao primeiro texto, operou-se da mesma maneira com a segunda entrevista transcrita, ou seja, construiu-se uma segunda lista de comentários. Tendo concluído essa tarefa, as duas listas confeccionadas foram comparadas e fundidas em uma única relação que serviu como guia de conceitos (ou categorias provisórias), que representava as regularidades (ou padrões) no conjunto de dados coletados no estudo. Deu-se, então, sequência ao processo de análise de dados, realizando-se comentários às margens de cada transcrição, agrupando-os em listas e comparando-os com a relação à guia de conceitos, que emergia com as regularidades observadas na maior parte dos dados coletados nas transcrições analisadas. Ao final dessa atividade, construiu-se um conjunto de categorias relacionadas com os objetivos do estudo e presentes em todas as transcrições realizadas. Em seguida, identificaram-se e separaram-se, em diferentes pastas, trechos das transcrições que se relacionavam com cada categoria construída.

As categorias construídas atenderam aos critérios sugeridos por Merriam (1998) – ou seja, refletem o propósito do estudo, pois agrupam todos os dados considerados relevantes e são mutuamente excludentes e caracterizadas pelo mesmo nível de abstração.

Conforme a orientação de Merriam (2009), na seção seguinte serão descritos os conteúdos de aprendizagem dos gestores examinados, por intermédio de citações de trechos das entrevistas realizadas. Vale ressaltar que essa opção de apresentação dos resultados do estudo leva em conta uma das sugestões feitas por Gephart (2004), autor convidado pelo editor do periódico *American of Management Journal* na ocasião, para o desenvolvimento de estudos qualitativos. Gephart (2004, p. 460) afirma que nesses estudos “é importante quando possível incluir dados qualitativos primários ou brutos nos artigos (por exemplo, falas realizadas pelos respondentes)”.

## 4 RESULTADOS

Na etapa de análise de dados do estudo, construíram-se duas categorias como respostas à questão de pesquisa. A primeira diz respeito às informações e aos conhecimentos específicos aprendidos pelos varejistas; a segunda refere-se à alteração de alguns dos hábitos dos respondentes. Os varejistas aprenderam os conteúdos de aprendizagem a fim de lidarem adequadamente com os diferentes aspectos de suas atividades.

### 4.1 Informações e conhecimentos específicos

No exercício de suas atividades como gestores varejistas, os participantes assimilaram informações e conhecimentos específicos obtidos por meio de suas redes de relacionamentos (em alguns casos com um consultor), em eventos (desfiles de moda e feiras) e em programas de treinamento e educação. Esse conteúdo de aprendizagem contribuiu para que os gestores fossem capazes de não somente perceber dificuldades (problemas) existentes em seus ambientes de trabalho, mas também de encontrar soluções de encaminhamento para elas. Os varejistas indicaram que aprendiam, entre outros conteúdos, sobre as cores, os tipos de tecido e os aspectos do processo de fabricação dos artigos de vestuário que comercializavam. Além disso, nos eventos citados, os varejistas obtinham também conhecimentos sobre os fornecedores e as áreas de vendas, contabilidade e financeira de suas empresas. Essas informações e conhecimentos específicos assimilados pelos respondentes demonstraram ser úteis para a execução satisfatória de suas atividades de trabalho.

Vários varejistas compartilharam algum conhecimento obtido acerca dos produtos com os quais trabalhavam. Em diferentes momentos de suas trajetórias de trabalho, passaram a conhecer aspectos como tendências de cores, características de novos tecidos e de artigos de vestuário existentes no mercado. Como foi indicado anteriormente, os varejistas assimilaram muitas dessas informações em eventos da área, como desfiles de moda e feiras.



Algum aprendizado relacionado com a manufatura de vestuário foi mencionado por Ablid e Rafaela. Desenvolvendo a atividade de confecção de roupas, Ablid descobriu que era importante conhecer as técnicas apropriadas para o corte e a armazenagem dos tecidos utilizados. Com o intuito de obter informações sobre confecção com outros fabricantes, Rafaela declarou: “vou aprender como ela corta, como aproveita, como o desperdício dela passou de 30% para 5%”.

Vários respondentes mencionaram estar procurando satisfazer uma nova legislação governamental, que passou a exigir o registro mecânico de todos os cupons fiscais emitidos pelas empresas varejistas. Demonstrando estar envolvido com essa mudança, Vinicius afirmou: “estamos buscando essa nova tecnologia aí pra atender os rigores da lei”. Sobre esse mesmo assunto, Leonardo afirmou que “a legislação tributária tá mudando. As nossas empresas estão sendo obrigadas a implantar o SF, SF é impressora de cupom fiscal. Todas as vendas agora vão ter que ser mecanicamente registradas. Antigamente, era no bloquinho, na mão”. Dessa forma, nota-se que mudanças na legislação tributária estavam forçando os respondentes a alterarem algumas das rotinas de trabalho de suas empresas. Os respondentes precisaram obter informações e conhecimentos específicos a fim de contribuir para as adaptações nas rotinas e nos processos de suas firmas.

A importância do uso de algumas ferramentas de contabilidade e de administração financeira foi apontada por alguns entrevistados. Com o objetivo de identificar quais eram os produtos que proporcionavam lucro para sua empresa, Inez afirmou que sua função de gerente exigia-lhe saber analisar um balanço e outras demonstrações financeiras. Daniela ressaltou estar aprimorando os relatórios de balanço de sua empresa. Laura mencionou que, com o apoio de um consultor, passara a compreender mais sobre “fluxo de caixa, projeção de resultados, lucro, juros etc.”. Em outro trecho de sua entrevista, acrescentou que aprendera a elaborar relatórios de desempenho e de giro das mercadorias de sua loja.

Em outra parte de sua entrevista, Rafaela informou que buscava obter informações sobre

o mercado de trabalho do setor varejista para poder estabelecer adequadamente os salários dos funcionários de sua empresa. Procurando se atualizar com as rotinas de trabalho dos diferentes setores da empresa, Rafaela comentou que buscava conhecer as tarefas diárias de cada um dos funcionários sob sua supervisão.

Com relação à legislação trabalhista para empresas comerciais, Alex apontou que, como presidente da associação dos lojistas do *Shopping Floriano*, precisou obter uma série de informações para poder assessorar os demais lojistas do *shopping* sobre o assunto. O varejista precisou conhecer aspectos da legislação em vigor para auxiliar os gerentes das lojas, que haviam passado a operar aos domingos.

Vinicius e Vitória comentaram que, ao longo do tempo, obtiveram conhecimentos e informações específicas a respeito da atividade de compras de mercadorias de suas lojas. Com a orientação de seu pai, Vinicius passara a perceber a relevância de conhecer não só os locais apropriados para a realização de compras, mas também de saber os preços e os prazos de entrega oferecidos pelos diferentes fornecedores. Vitória explicou que, com mais experiência na atividade de varejo, percebera que alguns vendedores das empresas fornecedoras de suas lojas recebiam comissões maiores na negociação de determinados produtos. Desse modo, compreendera por que os vendedores priorizavam as vendas de certos produtos ofertados e não a de outros. Posteriormente, ainda acrescentou que obtivera alguns conhecimentos específicos sobre tecidos, marketing e propaganda.

Alguns informantes comentaram terem assimilado conhecimentos específicos a respeito da atividade de vendas. Comentando sobre um curso de gerenciamento, Laura declarou: “Eu aprendi especificamente coisas do comércio varejista: como se faz uma avaliação de uma venda. Por exemplo, o que é uma venda adicional, o que é um trabalho pós-venda, o que é uma pré-venda, o que é um fechamento de venda”.

Finalmente, Alex mencionou que, interagindo com gerentes de outras empresas, adquiria algumas informações específicas importantes para seu trabalho. Com base nessas interações, o

entrevistado descobrira, por exemplo, que sua loja pagava uma taxa de iluminação desnecessária, e conheceu as formas pelas quais determinadas lojas do *shopping* Floriano negociavam o expediente de trabalho aos domingos com seus funcionários. Em outra parte de sua entrevista, Alex comentou que, apenas no último ano de seu curso de graduação, percebeu que o problema central de sua loja envolvia o planejamento estratégico.

#### 4.2 Alteração de hábitos

No exercício de suas atividades como gestores varejistas, os participantes desenvolveram determinados hábitos para lidarem com suas atividades de trabalho. Esse conteúdo de aprendizagem refere-se às predisposições para responderem e/ou atuarem em situações em seus ambientes. Esse conteúdo de aprendizagem não foi viabilizado exclusivamente em ambientes formais de aprendizagem, ou seja, em programas que envolvessem instrução. Os entrevistados mencionaram ter modificado o modo como se relacionavam com outras pessoas, dando especial destaque ao aprendizado relacionado com as maneiras pelas quais se relacionavam com as funcionárias de suas lojas e como exerciam a supervisão das tarefas executadas por elas. Além disso, mencionaram ter modificado as formas como tomavam decisões, sendo mais cautelosos em determinadas situações e mais ágeis em outras.

Falando sobre relacionamentos sociais, Inez declarou: “A coisa que eu mais aprendi, a coisa que mais as lojas me ensinaram, foi a lidar com as pessoas, principalmente com o pessoal que trabalha com a gente”. Também nesse sentido Beatriz afirmou ter modificado a forma de interagir socialmente: “acho que isso foi uma das coisas que eu mais aprendi mesmo: dar uma de relações públicas [...] tem que saber sorrir, tem que saber conversar e saber fazer a primeira perguntinha”.

Em sua entrevista, Ablid declarou: “quando eu tinha 18 anos, eu era muito revoltada, eu era uma pessoa agressiva [...] eu comecei a minimizar mais a minha agressividade e comecei a entender mais as pessoas”. Inez, comentando sobre o aprendizado que experimentara, afirmou que:

No relacionamento com as pessoas, eu sempre fui uma pessoa muito intransigente e eu tive que me modificar muito pra poder conviver na organização. Isso aí bastante porque na vida a gente chega à conclusão que a gente não é verdade absoluta [...] quando a gente era mais nova a gente é mais intransigente, acha que tudo o que a gente faz tá certo, que é o melhor. Com o amadurecimento, a gente vê que as coisas não são bem assim [...] a gente vai se moldando.

A informante Beatriz afirmou ter aprendido a estabelecer limites nos relacionamentos que possuía com outros profissionais do setor de varejo. Explicando que não podia compartilhar determinadas informações estratégicas com outros lojistas, a entrevistada declarou: “no comércio, aprendi que não dá pra confiar, não dá pra confiar assim no vizinho de loja, naquela que julgava ser tua amiga”. Alex comentou que, conversando com trabalhadores, adquirira certo carisma para o relacionamento com outras pessoas. Rafaela indicou que tentava aprimorar a forma de liderar e compreender cada um dos funcionários de sua empresa. Além disso, a dirigente afirmou que passara, ao longo do tempo, a tratar os empregados de sua firma como uma equipe, respeitando-os mais.

Quanto aos objetivos de suas lojas, os varejistas afirmaram ter aprendido sobre o estabelecimento das metas para as lojas que administravam, condutas apropriadas para a supervisão dos funcionários e frequência para a realização das reuniões de trabalho. Laura e Rafaela mencionaram que, ao longo do tempo, alteraram o modo como participavam em reuniões com os funcionários de suas empresas e a forma como supervisionavam o desempenho deles.

Em sua entrevista, Inez demonstrou ter adquirido uma predisposição para delegar determinadas responsabilidades para as funcionárias de suas lojas ao afirmar: “Eu não tenho chave de nenhuma loja. Eu aprendi muito a delegar sabe, a ensinar e a cobrar. Eu cobro firme, mas eu solto a pessoa pra pessoa fazer”. Em outra parte de sua entrevista, a dirigente forneceu o exemplo de que, em sua empresa, a pessoa responsável pela operação de uma eventual mudança de móveis não seria ela, a diretora-proprietária, mas, sim, a gerente.

Preocupando-se com o relacionamento que estabelecia com as vendedoras de sua loja, Laura afirmou: “Eu fico mais preocupada com a cobrança do desempenho [das vendedoras]. Hoje, eu já tenho essa postura. Antigamente, não. Eu tinha que ser amiga acima de ser a chefe. Agora, eu sou chefe mesmo”. Dessa forma, Laura explicou que, mesmo tendo um relacionamento cordial com as funcionárias de sua empresa, ao longo do tempo, formara a opinião de que era preciso supervisionar o trabalho delas e dirigir suas atenções para o alcance dos objetivos de sua organização.

Todos os entrevistados falaram sobre as diferentes fases de suas carreiras profissionais. Beatriz explicou que, quando começou a atuar como comerciante, desempenhara a função de vendedora de sua loja. Com o tempo, a entrevistada percebeu a necessidade da contratação de mais uma pessoa para ajudá-la. Trabalhando ao lado de mais uma vendedora, Beatriz notou que, a partir daquele momento, estava gerenciando sua empresa. Exercendo essa nova função, a varejista afirmou ter aprendido a dar ordens às funcionárias de sua loja e, assim, a adotar uma conduta mais profissional diante delas. A varejista esclareceu às funcionárias que era a proprietária da loja e que existia uma hierarquia na empresa que precisava ser respeitada. Em determinado momento de sua trajetória profissional, Beatriz percebeu a necessidade de modificar certas atitudes e seu próprio comportamento diante das funcionárias de sua empresa. Ela precisou aprender a desempenhar a atividade de supervisão: “Eu tive que fazer uma coisa que nunca tinha feito: mandar, dar as ordens [...] depois, eu passei a ter a gerente, uma em cada loja. Daí, eu comecei a perceber que eu tinha que falar com a gerente e não com as vendedoras”.

Destacando a importância da existência de normas e de disciplina no gerenciamento de sua loja, Laura apontou: “Percebi que, se eu continuasse sendo complacente, a empresa não teria normas e disciplina e, conseqüentemente, não teria comando [...] eu vi que esse é o sucesso do empresário. Eu tenho que cobrar, eu tenho que impor uma disciplina e eu tenho que cobrar o cumprimento dela pra que o andamento seja constante”.

Vários entrevistados mencionaram que, ao longo do tempo, tornaram-se mais cautelosos

na tomada de suas decisões. Sobre esse ponto, Vitório afirmou: “hoje, eu sou muito cauteloso [...] Antigamente não, eu era muito imediatista, pensava e já agia”. Leonardo acrescentou que estava sendo muito mais cauteloso com relação à tomada de empréstimos com bancos para a realização de negócios.

Por outro lado, alguns participantes mencionaram que a atividade de varejo de vestuário requeria rapidez e agilidade no tratamento das situações de trabalho. Além disso, os gerentes precisavam estar atualizados com as novas tendências do setor. Em sua entrevista, Inez apontou que, como varejista, precisava adaptar-se às mudanças promovidas pelo governo: “No comércio a gente tem que ser muito hábil, a gente está sempre trabalhando conforme o governo estabelece”. O aprendizado relacionado à implementação rápida de algumas decisões tomadas também foi mencionado por Rafaela.

Finalmente, comentando ter obtido, ao longo de sua carreira como comerciante, uma visão empreendedora para negócios, Beatriz declarou: “Eu passei assim [...] ter uma visão empreendedora [...] eu vejo, assim, que tudo tu pode montar um negócio. Quando eu fiz o curso de Administração, eu saí de lá pensando em trabalhar pra alguém [...] Eu saí de lá nunca com a visão empresarial nem empreendedora. Saí com visão de trabalhar pra alguém”. Dessa forma, interpreta-se que, tendo adquirido um perfil de empreendedora, a varejista modificou expressivamente suas habilidades e seus objetivos profissionais.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Como foi comentado, os participantes do estudo assimilaram informações e conhecimentos específicos, encaminhando, assim, os problemas e as dificuldades existentes na gestão de suas firmas. Além disso, eles alteraram alguns de seus hábitos de modo a atuarem mais adequadamente no dia a dia do trabalho. O Quadro 2 apresenta uma síntese das duas categorias que foram descritas na seção de resultados.

Informações e conhecimentos específicos	Alteração de hábitos
Os respondentes perceberam dificuldades (problemas) de seus ambientes de trabalho e obtiveram informações e conhecimentos específicos de modo a lidarem com essas situações. Ao obterem informações e conhecimentos específicos, eles foram capazes de superar a dificuldade de suas firmas atenderem a nova legislação que passou a exigir o registro mecânico das vendas realizadas. Eles aprenderam sobre as cores, os tipos de tecido e os aspectos do processo de fabricação dos artigos de vestuário que comercializavam. Os varejistas declararam ter aprendido sobre os fornecedores e a gestão das áreas de vendas, contabilidade e financeira de suas empresas.	Os varejistas precisaram alterar alguns de seus hábitos a fim de lidarem de forma mais adequada com as situações de seus respectivos ambientes de trabalho. A informante Ablid declarou que precisou modificar o modo agressivo como tratava os outros e Inez tornou-se menos intransigente. Beatriz declarou que havia desenvolvido uma predisposição favorável à atividade empreendedora e não à busca por de um emprego em alguma empresa como almejava no início de sua carreira profissional. Os respondentes perceberam a necessidade de modificação da forma de coordenação das atividades dos funcionários de suas lojas, dando mais atenção ao estabelecimento de normas e à atividade de supervisão.

## QUADRO 2 – Conteúdos de aprendizagem dos gerentes varejistas

Fonte: dos autores

O fato de os varejistas entrevistados nesta pesquisa terem aprendido determinados conhecimentos específicos sobre os produtos comercializados por suas firmas (tendências de cores e características dos novos tecidos e artigos de vestuário ofertados no mercado), técnicas de vendas, ferramentas de contabilidade e administração financeira, como indicado na seção de resultados e no Quadro 2, reforça o pensamento de Barnard (1979). Ou seja, muitas vezes o executivo não desempenha apenas as funções executivas da empresa e passa a se envolver em outras atividades, cujo aprendizado pode ser vital para o sucesso empresarial.

As informações obtidas pelos varejistas foram importantes para o estabelecimento das atividades que viriam a compor suas agendas de trabalho. Sobre esse aspecto, com base em resultados de pesquisa, Mintzberg (2010, p. 63) faz a seguinte afirmação: “Tudo que entra na agenda é interpretado como um sinal do que é importante dentro da unidade. Na verdade, quando os gerentes programam, quase sempre estão alocando não apenas o próprio tempo, mas também o tempo das pessoas que a eles se reportam”. Conforme indicado no Quadro 2, vários varejistas estudados indicaram o envolvimento com a tarefa de satisfazer a legislação governamental que exigia o registro mecânico de todos os cupons fiscais emitidos por suas lojas. Eles precisaram atuar de modo a obterem informações e conhecimentos específicos necessários para a realização dessa tarefa, fazendo que suas empresas atendessem à nova legislação governamental. O resultado de que os varejistas assimilavam informações específicas

reforça o pensamento de Mintzberg (1973, 2010) no sentido de que os gerentes executam o papel de monitor, isto é, “correm atrás de qualquer informação útil que puderem encontrar, seja ela sobre as operações internas ou eventos externos, tendências...” (MINTZBERG, 2010, p. 65).

Pode-se observar na seção de resultados que as dificuldades (os problemas) enfrentadas pelos varejistas surgiram quando eles vivenciavam suas experiências de trabalho. Os respondentes precisaram obter informações e conhecimentos específicos de modo a poderem, por exemplo, tomar decisões sobre os produtos comercializados por suas lojas, satisfazer a nova legislação governamental que exigia a emissão dos cupons fiscais por meio de registros mecânicos, estabelecer adequadamente os salários dos funcionários de suas empresas e executar as atividades de compras de mercadorias de suas lojas. Nota-se que os respondentes obtinham informações e conhecimentos específicos de modo a se tornarem capazes de não somente estabelecerem os problemas a serem enfrentados mas também as soluções para o encaminhamento das situações de trabalho. Esse resultado reforça o pensamento de Elkjaer (2004, 2013) no sentido de que as pessoas desenvolvem uma investigação (*inquiry*) de modo a obterem o conhecimento necessário para a efetiva solução do problema encontrado.

Outro resultado importante do estudo, destacado no Quadro 2, foi o de que os respondentes precisaram alterar alguns de seus hábitos a fim de lidarem de forma mais satisfatória com as situações de trabalho. Como foi visto na seção de resultados, os varejistas modificaram as formas

de lidarem com as outras pessoas. A respondente Ablid mencionou que passou a ser menos agressiva com os outros e Inez declarou que precisou mudar sua conduta, tornando-se menos intransigente. Beatriz estabeleceu limites no relacionamento com outros varejistas não compartilhando mais determinadas informações de negócios. Percebe-se, assim, que os participantes modificaram alguns de seus hábitos relacionados com as relações estabelecidas com outros profissionais (de dentro e de fora das organizações estudadas). Eles modificaram suas predisposições – termo destacado por Dewey (1956) em sua concepção a respeito do que seja um hábito – para lidarem com as outras pessoas.

No exercício de suas tarefas, os respondentes perceberam a necessidade de modificar a forma de coordenar as atividades dos funcionários de suas lojas. Pode-se observar nos depoimentos de Beatriz e Laura, apresentados na seção de resultados, que as respondentes modificaram seus hábitos com o estabelecimento de normas a serem cumpridas pelos funcionários e a necessidade de supervisionarem suas atividades. As varejistas mencionadas formaram o hábito de discernir suas atividades das atividades dos funcionários das lojas. Elas passaram a ter mais atenção com a execução das tarefas concernentes ao cargo que exerciam, isto é, o de proprietário-gerente da loja.

A respondente Beatriz comentou que, com o passar do tempo e o exercício de suas atividades como gerente-proprietária da loja, modificou seus propósitos com relação a seu futuro profissional. Ela desenvolveu a vontade de atuar como uma empreendedora e não mais tornar-se funcionária de alguma empresa. Esse resultado de pesquisa está de acordo com Dewey (1956, p. 42) no sentido de que “hábito significa sensibilidade ou acessibilidade a certas classes de estímulos, predileções e aversões fixas, mais do que meras repetições de atos específicos. Hábito significa vontade”. Nota-se que Beatriz desenvolveu uma predisposição (um hábito ou uma vontade) para avançar em sua carreira exercendo as atividades de uma empreendedora, abrindo outro negócio caso fosse necessário o encerramento das atividades de sua empresa do setor de varejo.

No exercício de suas atividades, os respondentes tornaram-se mais cautelosos para lidar com determinados tipos de situação, como a tomada de empréstimos junto a bancos. Por outro lado, a atividade de varejo de vestuário exigiu rapidez e agilidade dos respondentes para lidarem com as novas tendências do setor. Esse resultado está de acordo com o pensamento de Dewey (2010) e Elkjaer (2004, 2013), no sentido de que a experiência é ao mesmo tempo um processo e um produto, ou seja, a modificação dos hábitos dos respondentes para se tornarem mais rápidos e ágeis para acompanharem as tendências do setor representou o resultado (o produto) do processo de aprendizagem que aconteceu pela transação – termo destacado por Elkjaer (2004, 2013) com base na obra de John Dewey na definição do conceito “experiência” – entre cada respondente e seu respectivo ambiente de trabalho.

A questão do contexto (ambiente) em que ocorrem os processos de aprendizagem tem sido debatida por diferentes acadêmicos que desenvolveram estudos sobre a aprendizagem (ANTONACOPOULOU, 2006; ELKJAER, 2004, 2013; ILLERIS, 2013; MARSICK, WATKINS, 2001). No estudo de Antonacopoulou (2006), o contexto organizacional exerceu forte influência na aprendizagem dos gerentes bancários, mas a aprendizagem individual dos gerentes teve um impacto pouco significativo para a aprendizagem do nível da organização. De modo diverso, neste estudo, a aprendizagem individual dos varejistas influenciou significativamente a aprendizagem do nível organizacional. Como foi descrito na seção de resultados, ao longo de suas trajetórias profissionais, os respondentes aprenderam conteúdos relacionados à gestão da dimensão estrutural de suas organizações (para uma discussão sobre estrutura organizacional, ver Mintzberg (2003)), isto é, ao refletirem sobre os problemas, encontraram maneiras para aprimorar (modificar) a divisão e a coordenação do trabalho realizado em suas firmas. Os varejistas realizaram mudanças nas práticas e nos processos de suas firmas. A respondente Beatriz, por exemplo, mencionou que precisou aprender a realizar a tarefa de supervisão, a dar ordens aos

funcionários e a se reportar diretamente à gerente da loja – e não mais às vendedoras – para executar sua atividade gerencial. Esse resultado diverge do estudo de Antonacopoulou (2006), visto que a autora afirma que a aprendizagem individual dos gerentes bancários não teve um efeito significativo na aprendizagem organizacional. Os gerentes bancários eram encorajados a copiar e a imitar os outros gerentes em vez de inovarem com a promoção de mudanças nos processos de trabalho. Em seu estudo sobre a aprendizagem dos gerentes de agências da Caixa Econômica Federal, Melo e Lucena (2007) não apresentaram resultados sobre a influência da aprendizagem individual dos gerentes na aprendizagem de nível organizacional.

A explicação para essa divergência parece estar relacionada ao fato de os ambientes de atuação dos respondentes deste estudo apresentarem várias semelhanças com o que Mintzberg (2006) denomina “organização empreendedora” o que difere bastante do contexto de trabalho das organizações do setor bancário estudadas por Antonacopoulou (2006) e Melo e Lucena (2007). As organizações possuíam uma pequena hierarquia e eram de pequeno porte, e os informantes concentravam poder na tomada das decisões. Nesse contexto, os respondentes foram capazes de empreender mudanças significativas tanto em questões estratégicas como operacionais na gestão de suas firmas, o que não era possível ocorrer no contexto de atuação dos gerentes do estudo de Antonacopoulou (2006) e de Melo e Lucena (2007), que eram os bancos.

## 6 CONCLUSÃO

O objetivo deste artigo foi compreender o que gerentes-proprietários de pequenas empresas do setor de varejo de vestuário de Florianópolis aprendem. Com base nas dez entrevistas realizadas, verificou-se que os varejistas aprenderam informações e conhecimentos específicos relacionados às áreas de compras, de contabilidade, computação, *marketing*, finanças, legislação sobre o trabalho e vendas. Além disso, os varejistas passaram a conhecer melhor os produtos com os

quais trabalhavam e as técnicas de manufatura empregadas em suas firmas. Eles foram capazes de obter informações e conhecimentos específicos de modo a encontrarem soluções para os problemas enfrentados por suas firmas. Observou-se que eles encontraram meios para satisfazer a legislação que passou a exigir o registro mecânico de cada venda das firmas estudadas.

O outro conteúdo de aprendizagem destacado nos resultados do estudo refere-se à alteração de alguns dos hábitos dos respondentes. Eles mencionaram ter modificado algumas de suas predisposições para agir em determinadas situações do dia a dia de trabalho. Uma respondente indicou que, ao longo dos anos, tornou-se menos intransigente no relacionamento com as outras, ao passo que outra varejista mencionou que se tornou menos agressiva. Beatriz declarou que desenvolveu uma predisposição favorável para continuar exercendo a atividade empreendedora mesmo que, por algum motivo, houvesse a necessidade de encerrar as atividades de sua firma. Alguns respondentes destacaram terem alterado as formas de executar suas tarefas de gestão com relação aos funcionários de suas lojas. Eles passaram a dar mais atenção à delegação de responsabilidades e à supervisão dos funcionários das lojas. Dessa maneira, o estudo reforça a noção de hábito desenvolvida por Dewey (1956), segundo a qual a essência do hábito é uma predisposição adquirida para modalidades de reação em diferentes situações vivenciadas pela pessoa.

Os resultados obtidos confirmam o pensamento de Barnard (1979) de que os executivos realizam atividades que não estão relacionadas às funções executivas da firma que gerenciam. O estudo reforça o pensamento de Mintzberg (2010) no sentido de que os gerentes desempenham o papel de monitores, isto é, buscam informações relevantes para seu trabalho, tornando-se as pessoas mais bem informadas de suas firmas.

De forma a contribuir para a ampliação do pensamento de Barnard (1979), foi observado que o aprendizado relacionado ao trabalho não executivo dos participantes desta pesquisa, como aprender uma técnica de vendas ou aprender sobre determinada característica do produto comercializado, em

muitas situações, contribuiu para que os executivos possuíssem uma base ampla de informações sobre questões operacionais e estratégicas de suas firmas. Com base em informações privilegiadas, obtidas nas diferentes situações do dia a dia, os respondentes possuíam melhores elementos para a compreensão dos problemas e seu efetivo tratamento. Tendo estabelecido de maneira adequada os problemas de suas unidades, os executivos tiveram melhores condições para pensar em alternativas viáveis para a realização das funções executivas (BARNARD, 1979) e de coordenação dos outros membros da organização.

Os varejistas foram capazes de lidar com situações incertas, como a nova legislação, que exigia o registro mecânico das vendas realizadas. Além disso, eles se engajaram em seus processos de aprendizagem, obtendo informações e conhecimentos necessários para a superação das dificuldades (dos problemas) enfrentadas nos diferentes setores de suas firmas. Isso reforça a concepção de Elkjaer (2004, 2013) e Dewey (1956, 2010), que enfatiza, entre outros aspectos, o engajamento do aprendiz na investigação do problema estabelecido.

Os resultados deste estudo divergem de alguns aspectos do estudo de Antonacopoulou (2006). No estudo da mencionada autora, observou-se que o contexto organizacional do setor bancário afetou as maneiras pelas quais os gerentes atribuíam significados a seus processos e conteúdos de aprendizagem, mas que a aprendizagem individual dos gerentes não teve “um impacto significativo na aprendizagem organizacional” (ANTONACOPOULOU, 2006, p. 470). De modo diverso, no presente estudo, a aprendizagem de nível individual dos gerentes afetou a aprendizagem de nível organizacional. Pôde-se observar, por exemplo, que, no trabalho diário, os varejistas promoveram mudanças nas formas de dividir e coordenar as diversas atividades de trabalho executadas em suas firmas. Isto é, a aprendizagem individual dos respondentes (construção de significados sobre a coordenação das atividades organizacionais) afetou aspectos estruturais das organizações investigadas (para uma discussão mais aprofundada sobre estrutura organizacional, ver Mintzberg (2003)).

Sugere-se o desenvolvimento de outros estudos que objetivem compreender o conteúdo da aprendizagem de gerentes de organizações de outros tamanhos ou de diferentes setores da economia brasileira. A presente pesquisa apresenta resultados sobre o conteúdo da aprendizagem de gerentes-proprietários de empresas de pequeno porte do setor de vestuário de Florianópolis, os quais poderão ser confirmados ou contestados mediante o desenvolvimento de investigações em outras realidades empresariais. Com a realização dos estudos propostos, será possível compreender melhor alguns dos padrões acerca dos conteúdos de aprendizagem dos administradores brasileiros em geral, como os tipos de hábitos que são desenvolvidos pelos gerentes e os problemas estabelecidos e solucionados no dia a dia de trabalho.

Outra sugestão, com alguma semelhança ao estudo executado por Reis (2011), é a realização de estudos que aprofundem o papel da reflexão dos gerentes nos diferentes eventos de aprendizagem vivenciados. Tais estudos poderão levar em consideração alguns debates recentes estabelecidos em torno da reflexão (JORDI, 2011; LE CORNU, 2009), com o intuito de melhor compreender a faceta da reflexão, presente no complexo fenômeno da aprendizagem dos gerentes.

Finalmente, recomenda-se a realização de investigações sobre a aprendizagem de gerentes (ou estrategistas) acerca de suas próprias práticas ou rotinas, elementos importantes para o alcance da eficiência organizacional. Esses estudos poderão contribuir para os debates contemporâneos que têm sido estabelecidos por estudiosos interessados em compreender a formação de estrategistas (WHITTINGTON, 2006; VAARA, WHITTINGTON, 2012) e aspectos relacionados com a aprendizagem de gerentes sobre rotinas (COHEN, 2007; SILVA, LUCENA, 2012).

## REFERÊNCIAS

ANGELO, C. F. As qualificações dos administradores varejistas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 74-79, abr./jun. 1997.

ANTONACOPOULOU, E. The relationship between individual and organizational learning: new evidence from managerial learning practices. **Management Learning**, London, v. 37, n. 4, p. 455-473, Dec. 2006.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1979.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Qualitative research for education: an introduction to theory and methods**. 5th ed. Boston: Pearson, 2007.

CASEY, A.; GOLDMAN, E. Enhancing the ability to think strategically: a learning model. **Management Learning**, London, v. 41, n. 2, p. 167-185, Jan. 2010.

COHEN, M. Reading Dewey: reflections on the study of routine. **Organization Studies**, Berlin, v. 28, n. 5, p.773-786, May 2007.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, [S.l.], v. 29, n. 4, p. 373-397, July 2005.

D'AMELIO, M. Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 246-271.

DEWEY, J. **Experiência e educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

\_\_\_\_\_. **A natureza humana e a conduta: introdução à psicologia social**. Bauru, SP: Tip. e Liv. Brasil, 1956.

DIDIER, J.; LUCENA, E. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 15, n. 44, p. 129-148, jan./mar. 2008.

EASTERBY-SMITH, M.; CROSSAN, M.; NICOLINI, D. Organizational learning: debates past, present and future. **Journal of Management**

**Studies**, Oxford, v. 37, n. 6, p. 783-796, Sept. 2000.

ELKJAER, B. Organizational learning: the 'third way'. **Management Learning**, London, v. 35, n. 4, p. 419-434, Dec. 2004.

\_\_\_\_\_. Pragmatismo: uma teoria da aprendizagem para o futuro. In: ILLERIS, K. (Org.). **Teorias contemporâneas da aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2013, p. 91-108.

FENWICK, T. Understanding relations of individual–collective learning in work: a review of research. **Management Learning**, London, v. 39, n. 3, p. 227-243, July 2008.

GEPHART, R. Qualitative research and the Academy of Management Journal. **Academy of Management Journal**, New York, v. 47, n. 4, p. 454-462, Aug. 2004.

HALES, C. Rooted in supervision, branching into management: continuity and change in the role of first-line manager. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 42, n. 3, p. 471-506, May 2005.

ILLERIS, K. (Org.) **Teorias contemporâneas da aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2013.

JORDI, R. Reframing the concept of reflection: consciousness, experiential learning, and reflecting learning practices. **Adult Education Quarterly**, Thousand Oaks, v. 61, n. 2, p. 181-197, Aug. 2011.

LE CORNU, A. Meaning, internalization, and externalization: toward a fuller understanding of the process of reflection and its role in the construction of the self. **Adult Education Quarterly**, Thousand Oaks, v. 59, n. 4, p. 279-297, Aug. 2009.

LEITE, O. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 201-224.



LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. London: Sage, 1985.

MARSICK, V.; WATKINS, K. Informal and incidental learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, [S.l.], n. 89, p. 25-34, Spring 2001.

MELO, J.; LUCENA, E. O que os gerentes de agências bancárias aprendem? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. (Área Temática: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho / Gestão de Pessoas).

MERRIAM, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

\_\_\_\_\_. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins, 1973.

\_\_\_\_\_. A organização empreendedora. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. (Org.). **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 268-274.

REIS, D. O papel da reflexão na aprendizagem gerencial. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p. 353-380.

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.

SILVA, A. B. O contexto social da aprendizagem de gerentes. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 6, p. 26-52, set./out. 2008.

SILVA, L. B.; SILVA, A. B. A reflexão como mediadora da aprendizagem gerencial em organizações não governamentais. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 55-89, mar./abr. 2011.

SILVA, S.; LUCENA, E. **Como os gestores têm aprendido sobre a rotina de acompanhamento do pedido?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro (RJ), **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. (Divisão Acadêmica: Estratégia em Organizações / Perspectivas Organizacionais e Sociológicas da Estratégia).

TENGBLAD, S. Is there a “new managerial work”? A comparison with Henry Mintzberg’s classic study 30 years later. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 43, n. 7, p. 1437-1461, 2006.

\_\_\_\_\_. Time and space in managerial work. **Scandinavian Journal of Management**, Oxford, v. 18, n. 4, p. 543-565, Dec. 2002.

\_\_\_\_\_. (Ed.). **The work of managers: towards a practice theory of management**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

VAARA, E.; WHITTINGTON, R. Strategy-as-practice: taking social practices seriously. **The Academy of Management Annals**, Colchester, v. 6, n. 1, p. 285-336, June 2012.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**, Berlin, v. 27, n. 5, p. 613-634, May 2006.