

## COMO A APRENDIZAGEM GERENCIAL INFLUENCIA AS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS?

### HOW DOES MANAGEMENT LEARNING INFLUENCE PEOPLE MANAGEMENT POLICIES AND PRACTICES?

*Maria Sibilla Dieckmann Siqueira<sup>1</sup>*

*Gleberon de Santana dos Santos<sup>2</sup>*

#### Resumo

A aprendizagem tem sido alvo de estudos no âmbito organizacional para se entender a formação de lideranças e estudar o potencial da gestão de pessoas como propulsores de vantagem competitiva. Dessa forma, este trabalho propõe investigar como a aprendizagem gerencial influencia nas políticas e práticas de gestão de pessoas (GP). Trata-se de um estudo de caso realizado numa rede de cosméticos localizada na região sul do Rio Grande do Sul. Metodologicamente, este trabalho se classifica como descritivo de abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se o roteiro de entrevista semiestruturada. As entrevistas foram realizadas com informantes chaves, a gestora da unidade, a líder responsável pela gestão administrativa e a líder responsável pela gestão de recursos humanos. Conclui-se que a gestora da unidade utilizou formas de aprendizagens tanto formal como informal; sua vida é permeada de conhecimentos explícitos e implícitos. Constatou-se ainda que sua aprendizagem influenciou e continua a influenciar nas políticas e práticas de GP por meio de adoção de estratégias baseadas em suas experiências acadêmicas e de vida. O estudo revelou que a aprendizagem de habilidades gerenciais ocorre, sobretudo, com as experiências que vivenciam, não somente aquelas que por algum motivo foram marcantes, mas também por meio de atividades corriqueiras. As gestoras demonstraram flexibilidade para novos conhecimentos e experiências, assim como abertura às mudanças, evidenciando que a busca de alternativas para a solução de problemas está pautada na inovação e a criatividade.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Gerencial. Gestão do Conhecimento. Gestão de Pessoas. Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas.

---

Manuscript first received/Recebido em: 22/01/2018 Manuscript accepted/Aprovado em: 06/12/2020

<sup>1</sup> Especialização em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional pela Faculdade de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [sibilla1957@gmail.com](mailto:sibilla1957@gmail.com).

<sup>2</sup> Mestrado em Administração. Professor substituto na Faculdade de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [gleberonsantana@hotmail.com](mailto:gleberonsantana@hotmail.com).

**Abstract**

*Learning has been the subject of studies at the organizational level to understand the formation of leaders and to study the potential of human resources as drivers of competitive advantage. Thus, this work investigates how managerial learning interferes and / or influences people management policies and practices (GP). This is a case study carried out in a cosmetics chain located in the southern region of Rio Grande do Sul. Methodologically, this work is classified as descriptive with a qualitative approach. As a data collection instrument, the semi-structured interview script was used. As a technique, they were transmitted with key informants, a unit manager, leader responsible for administrative management and leader responsible for human resources management. It is concluded that a manager of the unit uses forms of learning, both formal and informal; his life is permeated with explicit and implicit knowledge. It was also found that their learning influences and continues to guide GP policies and practices through the adoption of strategies based on their academic and life experiences. The study also revealed that the learning of managerial skills occurs, above all, with the experiences they experience, not only the one that for some reason was remarkable, but also through common activities. The managers demonstrated flexibility for new knowledge and experiences, as well as openness to changes, showing that the search for alternatives to solve problems is based on innovation and creativity.*

**Keywords:** *Management Learning. Knowledge Management. People Management. People Management Policies and Practices.*

**1 INTRODUÇÃO**

A aprendizagem constitui elemento distintivo e importante na vida dos seres humanos. É eminentemente incabível alguém viver sem aprender. O processo de aprendizagem começou a ser estudado pelo interesse em conhecer como os indivíduos pensam, percebem e resolvem problemas junto ao ambiente social, meio em que estão inseridos, levando-se em consideração suas experiências, vivências, crenças, valores e cultura (SONAGLIO, 2012).

A aprendizagem tem sido alvo de estudos no âmbito organizacional para se entender a formação de lideranças, a gestão de pessoas como recursos valiosos e fonte de vantagem competitiva (GODOY; D'AMELIO, 2012).

Além disso, diante de um ambiente de incertezas e mutações em que as organizações estão inseridas, se exige das equipes de trabalho, especialmente dos líderes, a preparação para lidar com a complexidade e as contingências ambientais, uma vez que demandam mais do que simples utilização de ferramentas de planejamento e controle. Neste sentido, há a necessidade de desenvolver lideranças envolvidas com a responsabilidade social corporativa, bem como o desenvolvimento de pessoas a ponto de permitirem e provocarem o comportamento proativo, inovador e empreendedor, capacitando-lhes a fazerem uso e gerenciarem informações e conhecimento na tomada de decisões (GODOY; D'AMELIO, 2012).

Para Bitencourt (2005), a aprendizagem é um processo de responsabilidade intrínseco ao indivíduo e abarca o conteúdo que emerge nas inúmeras circunstâncias da vida. Tal processo é constituído pela articulação da competência e conhecimento.

Indivíduos, equipes e organizações competentes são capazes de gerar alto valor para a sociedade, uma vez que são potencializados a um agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar

e transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 1997).

Nos últimos anos ocorreram severas mudanças em todos os níveis das empresas; as pessoas que executavam unicamente as tarefas que lhes tinham sido atribuídas já não podem se comportar da mesma forma. Os gestores de Gestão de Pessoas (GP) já não se limitam às funções de serviços como recrutamento e seleção de novos colaboradores, pois, atualmente, têm de assumir um papel mais ativo no planejamento estratégico das empresas, fazendo dos colaboradores o seu principal agente de mudanças.

Diante desta contextualização questiona-se: Como a aprendizagem gerencial influencia nas políticas e práticas de gestão de pessoas? Dessa forma, este trabalho propõe investigar como a aprendizagem gerencial influencia nas políticas e práticas de gestão de pessoas em uma rede de cosméticos localizada na região sul do Rio Grande do Sul. Para tanto, busca-se mapear as formas de aprendizagens e conhecimentos da gestora dirigente da rede, bem como identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizados na empresa.

No que tange a estrutura do artigo, este é dividido em quatro seções além da atual. A próxima seção versa sobre a temática gestão de pessoas, seus conceitos e suas práticas nas organizações, bem como a visão contemporânea de gestão de pessoas: gestão de conhecimento e aprendizagem gerencial. A terceira seção aborda os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. A seção subsequente apresenta as formas de conhecimentos e aprendizagens da gestora e as principais práticas de gestão de pessoas na rede de cosméticos localizada no Estado do Rio Grande do Sul. A quinta seção destina-se às considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta seção discute sobre a temática gestão de pessoas, seus conceitos e suas práticas nas organizações, bem como a visão contemporânea de gestão de pessoas: gestão de conhecimento e aprendizagem gerencial.

### **2.1 Gestão de pessoas: políticas e práticas nas organizações**

Gestão de pessoas é uma área que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Segundo Lacombe & Chu (2008), gestão de pessoas envolve a concepção de pessoas como recurso para a obtenção de vantagem competitiva, requerendo uso de planejamento, coerência entre políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios, administração proativa em vez de reativa, e tomada de decisões sobre os aspectos da relação de emprego. Pode-se compreender, então, a gestão de pessoas como um dos principais atributos para uma organização obter resultados positivos no mercado competitivo.

A evolução da administração de recursos humanos para a área gestão de pessoas foi marcada pela psicologia industrial, ocupando-se a área de Gestão de Pessoas, apenas com a seleção e colocação profissional por meio de testes psicológicos. Atualmente a Gestão de Pessoas (GP) trata o trabalhador como colaborador à organização, voltada, portanto, à descentralização da gestão de pessoas e a importância do autodesenvolvimento do funcionário através de contínuo aprendizado (ESTIVALETE, 2002). Nas discussões acerca da GP, Ulrich (1998) enfatiza que as organizações devam enfatizar o futuro e manter suas funções centradas no gerenciamento global, nas capacidades organizacionais, na mudança de cultura e no capital intelectual. Para tanto, o setor de GP precisa se concentrar nas atividades de “contratação, desenvolvimento, remuneração, benefícios, comunicação, desenho da

organização, equipes de alto desempenho e assim por diante”, com foco nos resultados que podem ser obtidos, tornando o trabalhador parceiro, participante e pioneiro no processo de criação e geração de valor, possibilitando o sucesso organizacional.

A seguir são evidenciadas políticas e práticas de gestão de pessoas.

### 2.1.1 Recrutamento e seleção

Segundo Xavier (2006), encontrar as pessoas certas para ocuparem os cargos que estão vagos não é tarefa fácil para as organizações. Nessa tentativa, algumas empresas adotam sistemas para recrutar um número suficiente de candidatos no intuito de obter amplitude de opções que conduzam à localização das pessoas mais aptas e promissoras ao cargo.

A função de recrutar tem dimensão que inicia pela área específica de Gestão de Pessoas, mas também abarca a função do gestor. Neste sentido, o gestor precisa: (a) ter uma visão adequada do sistema de recrutamento, colaborando para que possua máxima eficiência; (b) acompanhar o sistema de recrutamento, enxergando e apontando os candidatos que possuam potencial para os cargos de sua área; (c) montar seu próprio banco de currículo específico, inclusive com indicações de colaboradores e currículos que chegam diretamente para a área; (d) estimular os colaboradores a realizarem indicações para futuras seleções; (e) observar colaboradores de outras áreas como perfil para ocupação de cargos sob sua supervisão, para que oportunamente buscá-los por meio de promoção interna. Para que isso ocorra de maneira eficaz, o gestor deve possuir visão clara sobre os perfis mais adequados para o trabalho na área (XAVIER, 2006).

Quanto à abordagem, Chiavenatto (2014) classifica como sendo direta, indireta ou mista. No primeiro caso ocorre quando a organização entra em contato diretamente com o mercado de gestão de pessoas (escola, universidade, o próprio banco de dados, concorrentes e outras fontes). É indireta quando a organização recorre a um intermediário (agência de recrutamento, associações de classe, sindicatos), o qual realiza o contato com o mercado. Por sua vez, há empresas que utilizam ambas as abordagens, ou seja, mista.

A seleção, como o próprio termo sugere, trata da escolha do candidato mais adequado, dentre os recrutados (CHIAVENATO, 2014; FRANÇA, 2014). Segundo Xavier (2006) o processo de seleção para ser bem sucedido é necessário algumas etapas: (a) estabelecimento do perfil do candidato a selecionar, envolvendo requisitos técnicos, competências emocionais requeridas, experiências, comportamentos e estilo de vida; (b) triagem, análise e seleção de currículos; (c) entrevistas iniciais, com o intuito de estabelecer o primeiro contato com o candidato; (d) aplicação de diferentes tipos de testes, que podem ser de caráter técnico ou comportamental; (e) aplicação de dinâmicas e, finalmente (f) entrevistas de seleção, usualmente com o gestor e/ou chefe imediato.

### 2.1.2 Envolvimento

Bezerra (2016) trata o subsistema envolvimento como um conjunto de práticas relacionadas ao reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação com intuito de criar um vínculo afetivo e uma identificação psicológica das pessoas com seu trabalho, contribuindo para seu bem-estar.

Demo *et al.* (2014) denota que esta política de gestão de pessoas deve envolver a adaptação dos colaboradores aos seus cargos, coerência entre discurso e prática gerencial, tratamento respeitoso, atencioso e preocupação com o bem-estar, formulação de clima de compreensão, cooperação e confiança

entre gestores e subordinados e entre colegas, integração dos colaboradores, estímulo à participação e comunicação constantes.

### **2.1.3 Treinamento, desenvolvimento e educação**

Após a realização do recrutamento e seleção, um dos passos essenciais é oferecer pessoas adequadas à organização. Isso é possível através do treinamento e desenvolvimento. Para Silva (2009, p.73) treinamento é “o processo de desenvolver, nos recursos humanos, qualidades que possam torná-los mais produtivos e, assim, contribuir para que as metas da empresa sejam atingidas”.

Na visão de Giovelli, Calvetti & Bevilacqua (2012), o treinamento visa à aquisição de habilidades necessárias para se realizar tarefas, contribuindo para aumento da produtividade e aperfeiçoamento do desempenho e relações intrínsecas à atividade. Já o desenvolvimento está relacionado ao oferecimento de condições para que o colaborador possa crescer integralmente, em aspectos tanto profissionais quanto pessoais, estimulando a busca por soluções inovadoras para os problemas, por exemplo.

De acordo com Giovelli, Calvetti & Bevilacqua (2012, p.284), desenvolvimento refere-se a “experiências e oportunidades de aprendizagem apoiadas pela organização voltadas para o autodesenvolvimento, gestão de carreira e qualidade de vida”. Complementarmente ao subsistema os autores diferenciam ainda a dimensão educação, a qual é conceituada como “programa ou conjunto de eventos educacionais de média e longa duração que visam à evolução ampla, contínua e sistemática”.

Bezerra (2016) distingue cada um desses aspectos do subsistema de GP. Treinamento representa o esforço da organização para facilitar a aprendizagem de comportamentos relacionados ao trabalho, enquanto desenvolvimento constitui eventos de aprendizagem que capacitam o indivíduo a atuar em postos de trabalho específicos em um futuro próximo e, por fim, educação representa processos gerais de aprendizagem que propiciam o crescimento e o amadurecimento individuais de forma ampla tornando o colaborador capaz de aprender.

### **2.1.4 Condições de trabalho**

As condições de trabalho constituem um importante subsistema na área de GP, visto que visa prover os colaboradores de itens essenciais para manutenção na empresa, como benefícios, saúde, segurança e tecnologia (BEZERRA, 2016).

Segundo Demo *et al.* (2014), as condições de trabalho incluem: incentivo à saúde e à qualidade de vida no trabalho, oferta de benefícios básicos e complementares, assim como plano flexível de benefícios, programas de prevenção de acidentes e promoção da saúde, investimentos em ergonomia e preocupação com a segurança.

Chiavenatto (2014) trata esse tema como Qualidade de Vida no Trabalho, considerando envolver dois aspectos: (a) físicos e ambientais e (b) psicológicos do local do trabalho. Enquanto o primeiro está relacionado à saúde e segurança, prevenção de acidentes, fatores higiênicos do trabalho, o segundo está direcionado aos aspectos emocionais, abstratos e que repercutem na saúde mental. Desta forma, na percepção do autor, as organizações devem tratar de questões como estresse no trabalho, investindo esforços em combatê-lo.

### **2.1.5 Avaliação de desempenho e competências**

A avaliação de desempenho e competências (AD&C) constitui pilar fundamental na gestão de pessoas, sobretudo no que concerne ao monitoramento do desenvolvimento de pessoal, haja vista que

através da AD&C pode-se apurar a eficácia da seleção dos colaboradores e sua adequação ao cargo e função. Além disso, a AD&C subsidia a movimentação de pessoal, auxilia e dá suporte ao planejamento de carreira, estimula a produtividade, bom desempenho e autodesenvolvimento e oferece feedback aos colaboradores. (GIOVELLI; CALVETTI; BEVILACQUA, 2012).

Para Fiuza *et al.* (2011), a AD&C corresponde ao conjunto de práticas para avaliar o desempenho e as competências dos colaboradores, auxiliando as decisões acerca de promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento dos colaboradores, para promover seu crescimento pessoal e profissional.

### **2.1.6 Remuneração, benefícios e serviços**

Na visão de Dutra (2011), uma das formas concretas de valorização de pessoal é através da remuneração. Por vez, se caracteriza com alto grau de importância e complexidade em termos de gestão. A remuneração, em termos conceituais, é a “contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado por uma pessoa” (DUTRA, 2011, p.142), assumindo, portanto, fator extrínseco, isto é, vindo de fora da pessoa (caráter externo).

Na mesma perspectiva, Bezerra (2016) conceitua remuneração como política organizacional, com vista a recompensar o desempenho e competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos, devendo ter como característica a equidade, justiça e transparência entre os colaboradores.

A remuneração pode ser (a) direta, correspondendo o total de dinheiro que a pessoa recebe pelo trabalho realizado, sendo (a.1) fixa, ou seja, já estabelecida em contrato de trabalho (seja tácito ou explícito, verbal ou não verbal) ou (a.2) variável, geralmente pago em razão de determinados desempenhos ou resultados alcançados pelo trabalho. A remuneração também pode ser (b) indireta, que consiste em benefícios recebidos que o colaborador recebe pelo trabalho realizado. (DUTRA, 2011).

## **2.2 Aprendizagem e gestão do conhecimento**

Na perspectiva contemporânea de Gestão de Pessoas enfatiza-se que o ser humano deve ser encarado como fonte de vantagem competitiva para a organização. Através da possível constituição de um Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil, Fischer (1998) analisa as principais características e tendências do que viria a ser um novo modelo de gestão de pessoas originado, principalmente, a partir das fortes influências do ambiente organizacional sobre as empresas brasileiras. E aponta que as práticas de gestão de pessoas teriam passado por uma evolução, saindo das meras práticas de rotina, ou seja, do gerenciamento de pessoal, passando pela gestão do comportamento humano, pelo alinhamento estratégico à organização, até chegar de fato a uma posição de se tornar, ou ser percebida como, uma vantagem competitiva para as organizações.

A principal diferença do modelo de gestão de pessoas seria que, além de manter os aspectos técnicos, ele também seria uma forma de gerar vantagem competitiva para a empresa. Para isso, um novo modelo seria estruturado, buscando conciliar resultados econômicos para a organização e, ao mesmo tempo, desenvolvimento para os indivíduos. Assim, o modelo estaria centrado em características como: maior autonomia, responsabilidade e participação dos atores nas decisões; desenvolvimento pessoal, profissional e organizacional; integração à estratégia da empresa focada nos clientes; descentralização, estrutura flexível e formação de redes; internalização, desenvolvimento/implantação de tecnologias de RH; flexibilização da remuneração por desempenho; entre outros fatores (FISCHER, 1998).

Nessa perspectiva compreende-se que a iniciativa pelo desenvolvimento profissional e pessoal deve ser visto como uma responsabilidade compartilhada entre as pessoas e a empresa. Nesse aspecto ressalta-se a ênfase nas competências. Segundo Barbosa & Bitencourt (2003), com a utilização do

modelo de competências há uma possibilidade concreta em se obter ganhos tanto para a organização como para o indivíduo. O conceito de competências possui ênfase na educação, indo além de simples treinamento. Transpõe o domínio apenas de competências técnicas, abrangendo atitudes críticas e reflexivas diante da realidade. O conceito de competências atua ainda, segundo Barbosa (2003), como um fator decisivo para a empregabilidade.

Sendo assim esta perspectiva preconiza a necessidade de gerar através das pessoas, maior competitividade para a empresa.

Este será o elemento básico de orientação da Administração de Recursos Humanos enquanto vantagem competitiva, para levá-lo à prática as empresas deve transformar sua política, estratégias e procedimentos de gestão, configurando o que chamamos aqui de Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas. (FISCHER, 1998, p. 128).

Com relação ao conhecimento existem diferentes possibilidades, como o individual, o grupal, o organizacional e o inter-organizacional e, estes diversos níveis se interligam por meio dos processos sociais (CONSTANZO; SÁNCHEZ, 2014).

De acordo com Sordi, Cunha & Nokayama (2017), o conceito de que o conhecimento organizacional é criado pelas combinações entre conhecimentos externos e aqueles disponibilizados e ampliados pelos trabalhadores, sob a perspectiva interna, de modo que existem inúmeras formas de se criar diferentes conhecimentos, a partir do contexto, da estrutura e da experiência.

Diversos conceitos podem ser utilizados como fundamentos para a compreensão do termo conhecimento. Assim, conhecimento é um conceito nebuloso e complexo, que requer uma análise sob diferentes perspectivas que considerem sua multidimensionalidade e, portanto, o primeiro passo consiste em definir o que é conhecimento para uma organização (GONÇALO; BORGES, 2010).

Comin *et al* (2017) apoiam a assertiva de que a competência pode ser vista a partir da capacidade do indivíduo gerar resultados percebidos pelas organizações. Corroborando, Davenport & Prusak (1998) consideram conhecimento como decorrente da informação, e este por sua vez, são provenientes do conjunto de dados. Portanto, conhecimento é um conjunto de informações reconhecidas e integradas. As informações se tornam conhecimento por meio da intervenção das pessoas, já que são as pessoas que as reconhecem e as integram.

Segundo Sordi, Cunha & Nokayama (2017), há uma proeminência de facilitadores direcionados à (1) cultura organizacional (cultura de trabalho em equipe, com cooperação, colaboração e confiança mútua entre os indivíduos e grupos), aos (2) conhecimentos já existentes na organização (conhecimentos concebidos como a base de conhecimento pré-existente, formada por repositórios de conhecimento, por indivíduos qualificados e com experiências em determinadas atividades) e a (3) estrutura de trabalho das organizações (sistemas de recompensas e incentivos, o alinhamento entre as estratégias e os processos de criação de conhecimento, o tempo disponível nas rotinas para a criação de conhecimento e a infraestrutura adequada à criação de conhecimento), voltados à criação de conhecimentos dentro das organizações, conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Facilitadores à criação de conhecimento

Facilitadores	Autores
“Ba”	Nonaka <i>et al.</i> (2006); Nonaka & Von Krogh (2009)
Cultura de Diálogo, Cultura Cooperativa e de Trabalho em Equipe	Binotto <i>et al.</i> (2013); Choo <i>et al.</i> (2007); Nonaka <i>et al.</i> (2006); Nonaka & Von Krogh (2009); Paavola & Hakkarainen (2005); Popadiuk & Choo (2006); Samaddar & Kadiyala (2007); Schulze & Hoegl (2006); Smith <i>et al.</i> (2005)
Infraestrutura Adequada	Choo <i>et al.</i> (2007); Nonaka <i>et al.</i> (2006); Nonaka & Von Krogh (2009)
Confiança Mútua	Choo <i>et al.</i> (2007); Nonaka <i>et al.</i> (2006); Smith <i>et al.</i> (2005)
Repositórios de Conhecimento de Fácil Acesso	Nonaka <i>et al.</i> (2006)
Ativistas do Conhecimento (Liderança)	Choo <i>et al.</i> (2007); Nonaka <i>et al.</i> (2006); Nonaka & Von Krogh (2009); Schulze & Hoegl (2006); Stefanovitz & Nagano (2009)
Alinhamento entre Processos de Criação com Tarefas de Curto Prazo	Chen & Edgington (2005)
Sistema Formalizado e Sistematizado de Criação de Conhecimento (Método)	Choo <i>et al.</i> (2007); Chen & Edgington (2005)
Processos de Criação de Conhecimento Alinhados aos Objetivos Organizacionais e Intenção Organizacional	Chen & Edgington (2005); Choo <i>et al.</i> (2007); Popadiuk & Choo (2006)
Abundância de Atividades Práticas	Gourlay (2006)
Tempo para Reflexão	Gourlay (2006)
Grandes Estoques de Conhecimento, Conhecimento Prévio, Base de Conhecimento	Moodysson <i>et al.</i> (2008); Samaddar & Kadiyala (2007); Smith <i>et al.</i> (2005); Wadhwa & Kotha (2006)
Indivíduos com Alto Nível de Experiência	Smith <i>et al.</i> (2005)
Nível de Qualificação	Choo <i>et al.</i> (2007); Smith <i>et al.</i> (2005)
Heterogeneidade Funcional e Diversidade de Conhecimentos	Popadiuk & Choo (2006); Schulze & Hoegl (2006); Smith <i>et al.</i> (2005); Stefanovitz & Nagano (2009); Wadhwa & Kotha (2006)
Alto número de Contatos Diretos (interações)	Balestrin (2007); Binotto <i>et al.</i> (2013); Nonaka <i>et al.</i> (2006); Smith <i>et al.</i> (2005)
Gama de Contatos e Alcance das Redes	Smith <i>et al.</i> (2005)
Clima Organizacional voltado à tomada de Decisões de Risco	Choo <i>et al.</i> (2007); Smith <i>et al.</i> (2005)
Autonomia	Choo <i>et al.</i> (2007); Popadiuk & Choo (2006); Smith <i>et al.</i> (2005)
Visão do Conhecimento	Popadiuk & Choo (2006)
Flutuação, Caos Criativo, Quebra de Rotinas	Nonaka <i>et al.</i> (2006); Popadiuk & Choo (2006); Schulze & Hoegl (2006)
Segurança Psicológica	Choo <i>et al.</i> (2007)
Sistema de Incentivos e Recompensas	Nonaka & Von Krogh (2009)

Fonte: SORDI; CUNHA; NOKAYAMA (2017, p. 168-169).

Nesta perspectiva, tais facilitadores na produção do conhecimento organizacional corroboram para o desenvolvimento de aprendizagem tanto gerencial, quanto organizacional os quais influem mutuamente. Ao passo em que se preconiza uma cultura de formulação de ideias, se estimula a criatividade das múltiplas equipes e grupos, e são valorizadas sugestões provenientes de colaboradores de quaisquer níveis da hierarquia organizacional, sem distinções e a medida em que se estabelece ambiente propício para gestão democrática na organização.

Por outro lado, as barreiras à criação do conhecimento recaem sobre (1) o eventual isolamento de grupos, (2) fragilidade da justificação social, (3) a existência de hierarquia excessiva conjuntamente a ênfase exagerada em normas e regras, (4) elevada rotatividade, (5) clima excessivamente competitivo, (6) ambiente ameaçador, (7) punição por fracassos e medo de julgamento, (8) sobrecarga de informações, entre outras (SORDI; CUNHA; NOKAYAMA, 2017).

Tangenciando acerca da aprendizagem organizacional, Kim (1993) esclarece que é mais complexa e dinâmica do que a aprendizagem individual, uma vez que sua complexidade se alarga quando passamos de uma perspectiva individual para uma perspectiva grupal. É importante ter presente que a aprendizagem organizacional é resultado não só das aprendizagens individuais, mas também das dinâmicas estabelecidas entre os indivíduos nas organizações. Sendo assim, a análise da aprendizagem organizacional transporta-nos para um nível organizacional sistêmico e não a um nível individual, entendendo-se como um processo através do qual se desenvolve conhecimento resultante da interação da organização com o meio (CARDOSO, 2000).

Segundo Loureiro (2003), mais abrangente que o capital intelectual e mais operacional do que o conceito de organização, a gestão de conhecimento, com algumas variações de autor para autor, corresponde a todo um “esforço sistemático realizado pela organização para criar, utilizar, reter e medir o seu conhecimento”.

O recurso mais valioso das organizações em um cenário de mudanças e crescente complexidade são as pessoas. O capital humano, capital intelectual, inteligência competitiva e gestão do conhecimento vêm se tornando palavras de ordem nas organizações e consultorias organizacionais, com diferentes significados e implicações. Todo processo de aprendizagem e criação de novo conhecimento começa no nível individual, isto é, nas pessoas, pois é a partir das pessoas o ponto de partida e de sustentação para a ação estratégica das organizações (CASTILHOS *et al.*, 2004)

O conhecimento desempenha um papel central e estratégico nos processos econômicos, e os investimentos nos ativos intangíveis crescem mais rápido do que os investimentos nos ativos físicos ou tangíveis. Recentemente um número cada vez maior de empresas percebeu o quanto é importante ser capaz de tirar o máximo proveito de seus “ativos” de conhecimento (CASTILHOS *et al.*, 2004).

Os estudos de Edvinsson & Malone (1998), relativos ao valor de mercado de uma empresa, mostram que muitas das demandas das organizações são essencialmente intangíveis e que o bom desempenho de uma organização depende em grande parte do desempenho das pessoas. A visão de que o sucesso organizacional é determinado em grande parte pelas habilidades, conhecimentos, atitudes e experiência dos colaboradores, fez com que as políticas de gestão de pessoas passassem a ser consideradas estratégicas, por serem capazes de desenvolver métodos e programas que permitam que os objetivos dos colaboradores e da organização sejam atingidos (KNAPIK, 2012).

Nonaka & Takeuchi (1997) classificaram em dois os tipos de conhecimentos: (1) o tácito que corresponde ao conhecimento advindo da experiência e tende a ser tácito, físico e subjetivo e (2) o conhecimento explícito que é aquele formal e sistemático, expresso por números e palavras, facilmente comunicado e compartilhado em dados, informações e modelos.

Em uma organização, o processo de aprendizagem pode ocorrer em três níveis:

- Individual: é o primeiro nível do processo de aprendizagem. Apresenta as emoções positivas ou negativas, por meio de caminhos diversos.
- Grupal: a aprendizagem constitui-se num processo social partilhado pelas pessoas do grupo.
- Organizacional: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação

partilhadas pelo grupo, como estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos. As organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam suas informações.

Peter Senge (1990), em seus textos sobre aprendizagem organizacional, comenta que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, explorar e experimentar. Infelizmente, a maioria das instituições sociais é orientada mais para controlar o indivíduo do que para propiciar-lhe condições de aprendizagem; recompensa o desempenho das pessoas pela obediência e padrões estabelecidos, e não por seu desejo de aprender.

Senge (1990) foca inicialmente o indivíduo, seu processo de autoconhecimento, de definição de objetivos e projetos sociais. Em seguida, esse foco se desloca para o grupo e, finalmente, através do raciocínio sistêmico, para a organização. O autor procurou construir guias de ação que visam ao desenvolvimento da aprendizagem organizacional por meio do conhecimento dos perfis individuais, de grupo e da construção de projetos coletivos.

Utilizando a ideia de modelos mentais, Senge (1990) analisou a passagem da aprendizagem individual para a coletiva. O autor divide o processo de aprendizagem em dois níveis de aprendizagem: operacional, que consiste na aquisição e no desenvolvimento de habilidades físicas para produzir ações (*know-how*); e o conceitual em que ocorre a aquisição e o desenvolvimento da capacidade para articular conhecimentos conceituais sobre uma experiência (*know-why*).

Vale destacar a aprendizagem organizacional como um processo de identificação e correção de erros. Ela significa um processo de aperfeiçoar as ações pelo melhor conhecimento e compreensão (ARGYRIS, 1996). Organizações que aprendem são organizações capazes de criar, adquirir e transmitir conhecimentos para modificar seus comportamentos por novos conhecimentos e *insights* (GARVIN, 1993). Segundo Senge (1990), uma organização está continuamente expandindo sua capacidade de criar o futuro.

Diante do mercado altamente competitivo, tal como é característica do cenário atual em que estão inseridas as organizações, é notável o quão necessário elas devem ser capazes de aprender. Desse modo, esse aprendizado passa por práticas gerenciais que sejam capazes de fazer com que a organização tenha um relacionamento de mútuo conhecimento com o mercado. O intercâmbio de conhecimento da organização com o mercado pode e deve ser impulsionado e até mesmo criado pelo desenvolvimento de competências gerenciais (SCORSOLINI-COMIN; INOCENTE; MIURA, 2011).

Nesse sentido, torna-se evidente a importância da aprendizagem gerencial como prática para gestão do conhecimento organizacional, assim como para conquista e manutenção de vantagem competitiva. Isso porque os gestores constituem atores responsáveis pelas organizações no processo de tomada de decisões, conferindo uma direção a seguir e por reagir com rapidez às mudanças; ações essas pautadas em informações e experiências individuais (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006).

A aprendizagem gerencial pode ocorrer em simbiose, tanto pela experiência quanto pela educação formal. No primeiro aspecto é possível supor que os gerentes façam uso da aprendizagem pela experiência no desenvolvimento de suas ações cotidianas, ou seja, as experiências do dia a dia dos gerentes são ricas fontes de aprendizagem e são incorporadas nas suas práticas nas organizações. Já no que tange ao segundo aspecto, se refere a aprendizagem gerencial recebida por meio de cursos acadêmicos, porém há diversos posicionamentos acerca desse tipo de aprendizado, por apresentar hiatos entre estes cursos e a realidade empírica e prática (LEITE; GODOY; ANTONELLO, 2006).

De acordo com Silva, Moraes & Martins (2003) a aprendizagem gerencial se refere às atividades como treinamento, educação, desenvolvimento gerencial e toda gama de aprendizagem natural, não

deliberada, que ocorre no trabalho. Tem como objetivo suprimir a lacuna, deixada entre a visão tradicional, que concebe a aprendizagem dos executivos apenas através da educação, e a visão do desenvolvimento gerencial, cujas ênfases estão, respectivamente, na teoria e na prática. Nesse sentido, a aprendizagem gerencial contempla os processos de aprendizagem que contribuem para a prática da gestão, incluindo a educação e o desenvolvimento gerencial.

De acordo com Lang, Marinho & Boff (2014), a aprendizagem gerencial no contexto organizacional decorre da troca derivada da ação do indivíduo na situação de trabalho, ambiente formado pelos colegas, metas, organização do desenvolvimento das atividades, simulações e reflexão e o seu impacto na aprendizagem. Ou seja, na prática gerencial o dia a dia do trabalho integra a aprendizagem gerencial, devendo ser vista como a conexão entre as três dimensões: (a) o indivíduo em seu cotidiano exercendo sua vida profissional e atuando com suas competências, (b) nisto sendo refletido o aprendizado informal do desenvolvimento gerencial e o (c) aprendizado formal via educação gerencial.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para a pesquisa utilizou-se a abordagem qualitativa, fundamentada pelo estudo em que descreve e analisa uma situação à luz de teorias. Neste caso, se correlacionou com a percepção de alguns autores sobre gestão de pessoas, aprendizagem gerencial e organizacional e políticas e práticas de gestão de pessoas. A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (2005) é um estudo de caráter descritivo e deve ter compreensão do processo, sendo que a preocupação essencial do investigador é o significado que as pessoas dão às coisas e à vida. Para tal, este tipo de abordagem exige o entendimento do fenômeno como um todo.

Foi realizado estudo de caso que permitiu compreender a dinâmica dos processos, envolvendo um diálogo entre os pesquisadores e a realidade estudada. O caso estudado trata-se de uma rede de cosméticos localizada na região sudeste rio-grandense, compostas por onze lojas distribuídas pelos municípios gaúchos de Pelotas, Canguçu, São Lourenço do Sul, Jaguarão e Santa Vitória do Palmar, sob modelo e configuração tradicional e mais uma destinada à venda direta, ambas pertencentes a uma franquia que se localiza na cidade de Curitiba/PR. Portanto, trata-se de uma rede de cosméticos com maior concentração de unidades da franquia na região sudeste rio-grandense e com longevidade de mais de três décadas e consolidação da relação entre franqueada e franquia.

Na pesquisa, o primeiro instrumento de coleta de dados foi roteiro de entrevista e a técnica foi entrevista semiestruturada e história de vida aplicada à gestora/franqueada da empresa e tratou de informações acerca da trajetória profissional (gerencial) e pessoal. A entrevista ocorreu em dezembro de 2016. Sobre a técnica de história de vida Closs & Antonello (2011) esclarecem que consiste em:

Coleta e o uso sistemático de documentos de vida, os quais descrevem momentos e pontos de inflexão na vida dos indivíduos. Esses documentos incluem autobiografias, biografias, diários, cartas, histórias de vida, histórias orais e pessoais. O objeto de pesquisa do método biográfico são as experiências de vida de uma pessoa. Ele se baseia tanto no conhecimento subjetivo, que se desenvolve por experiências pessoais ou de terceiros, buscando formar um entendimento e interpretação de determinado fenômeno, como no conhecimento intersubjetivo, que nasce de experiências compartilhadas e do conhecimento obtido dessas experiências comuns com outras pessoas. (CLOSS; ANTONELLO, 2011, p.45).

A técnica de história de vida seguiu os seguintes passos: a) convite; b) entrevista na qual foi solicitado ao sujeito que contasse livremente sua história de vida; c) definição das categorias de análise que surgiram das narrativas do sujeito de pesquisa.

Da mesma forma, o roteiro de entrevista semiestruturada com informantes-chaves responsáveis pelo setor de recursos humanos e pela gestão administrativa da rede também foi utilizado. As entrevistas foram realizadas nos meses de dezembro de 2016 e janeiro de 2017, no escritório sede da rede, localizado na cidade de Pelotas/RS. É válido destacar que as entrevistas foram gravadas em recurso multimídia e transcritas. Após coletados, os dados foram analisados onde permitiu a composição de um retrato amplo, panorâmico e completo do fenômeno em estudo.

Diante do esboço metodológico utilizado, realizou-se o presente estudo de caso qualitativo, e tomando como base a fundamentação teórica apresentada anteriormente, passar-se-á expor os resultados da pesquisa a partir do percurso até aqui descrito.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as descrições e análise dos dados coletados na pesquisa e está organizada em duas subseções que tratam da aprendizagem gerencial evidenciada por meio do método de história de vida e da identificação das políticas e práticas de gestão de pessoas.

### 4.1 Estudo da aprendizagem gerencial através do método da história de vida

O momento atual é marcado pela constante incerteza, o mundo mudou e trouxe o desafio ao ser humano em ter que se adequar rapidamente e constantemente as novas descobertas que a sociedade do conhecimento exige. Faz-se presente nesse cotidiano o aperfeiçoamento contínuo e a busca pelo saber. Neste cenário encontra-se o gestor da organização e cobra-se desse gestor um comportamento de “super-herói” para conduzir efetivamente sua equipe e esquece-se que ele é como todos os outros que ali estão: um ser humano, com virtudes e limitações.

Sendo assim Maria (entrevistada e identificada como tal por caráter de confidencialidade da pesquisa), uma líder que iniciou suas atividades com a marca “Alfa” (assim denominada no estudo por critério de confidencialidade) na cidade de Pelotas/RS há exatos 35 anos, completados em 2016.

Sua trajetória enquanto gestora iniciou no final da década de 70 e início dos anos 80. Psicóloga de formação superior, sempre se manteve interessada em ter seu próprio negócio e encontrou na figura paterna, de origem libanesa, traços empreendedores e decisivos para encontrar sua independência financeira.

Recém-formada, casada e mãe de seu primogênito, toma decisão de inaugurar uma loja de venda de confecções. Na sua visão de jovem mulher e mãe, com o próprio negócio teria mais tempo para dedicar-se ao filho, o que hoje, madura, informa que não foi tão fácil conciliar as tarefas domésticas, como esposa e mãe, com as de empreendedora.

Maria começou comercializando roupas em uma pequena loja numa das galerias da cidade. Após uma viagem que sua irmã realizou na cidade de Curitiba/PR, foi incentivada a contatar com a representação da Franquia Alfa que conheceu no aeroporto da cidade. Instigada pela irmã e interessada pela marca entra em contato com o representante, o qual concede produtos “Alfa” para representação junto com as demais mercadorias da sua loja.

Maria sempre gostou de estar à frente de seu negócio. Era responsável por todas as rotinas da loja, desde o atendimento no balcão, caixa, organização da loja até os treinamentos das colaboradoras. “No início eu fazia tudo que podia imaginar. Eu contratava e treinava o pessoal. [...] Sempre gostei de treinar e acompanhar o desenvolvimento de quem contratava”, segundo informações colhidas (SIC).

Com o crescimento das vendas, Maria entra em contato com a empresa em Curitiba e fica sabendo que não existia ainda uma política de franquias. Porém, devido a seu pioneirismo na cidade gaúcha e sua dedicação, quando a empresa passou a adotar o sistema de franquias, foi a ela concedida a exclusividade da exploração de vendas da região.

Os desafios gerenciais de Maria cresceram à medida que aumentavam o número de lojas, onde viu-se obrigada a montar uma equipe administrativa e a delegar responsabilidades aos colaboradores. “Não foi tarefa fácil deixar as lojas do nosso jeito, mesmo com todas as exigências da franquia” – SIC. Maria apresentou-se entusiasmada ao lembrar-se das fases de crescimento e aprendizagem toda vez que decidiu ampliar sua rede. Informou ainda que o representante comercial sempre a elogiou, utilizando algumas de suas lojas como “testes pilotos” de projetos que quando aprovados era disseminado para outras lojas da franquia em nível regional e nacional.

Quando indagada acerca de “como aprendeu a ser gestora? –Como adquiriu conhecimento para gerir seus negócios?”, Maria confessa que teve como inspiração o pai que era grande comerciante na época e diz que aprendeu a gerenciar na prática. Não havia conhecimento específico, na faculdade ou cursos ou experiência alguma no comércio, porém a vontade foi grande aliada no processo gerencial.

Recordando sua trajetória enquanto empresária, fica emocionada ao lembrar os primeiros passos. Enquanto profissional mulher de origem libanesa, fato este que vinha de encontro à cultura de suas raízes, onde as mulheres eram “criadas para casar e cuidar do lar e dos filhos” se surpreende em ver que ao longo desses 35 anos logrou sucesso tendo atualmente onze lojas “Alfa” entre as cidades gaúchas de Pelotas Canguçu, Jaguarão, Santa Vitória do Palmar e São Lourenço do Sul, além de uma loja de venda direta, com outra proposta, em relação às demais, todas sob a sua gestão.

Questionada sobre acreditar se sua trajetória de vida influenciou com a maneira de gerir seu negócio, Maria afirma que sim. Suas experiências vividas, seus erros e acertos cometidos ao longo desse tempo foram decisivos na maneira como atua e encara os desafios atualmente.

Afirma ainda que como todo empreendedor, também cometeu falhas, mas acredita que aquilo que considera hoje que foi um erro no passado lembra que só serviu para acrescentar novos conhecimentos. Maria informa que com a maturidade que possui hoje, muito das atitudes, ações e posturas do passado realizaria de modo diferente.

Para Maria conhecimento está associado ao próprio sucesso dos negócios, representa as experiências e o saber adquirido por meio de cursos. Essa afirmação vai ao encontro com Nonaka & Takeuchi (1997) quando se referem ao conhecimento tácito e explícito. Na trajetória de Maria são notados ambos os tipos de conhecimentos, o tácito quando menciona que adquiriu conhecimentos pela experiência, erros e acertos e explícito através do curso de licenciatura em Psicologia, nos cursos na área de gestão e treinamentos oferecidos principalmente pela franquia.

Por fim, no que tange à aprendizagem gerencial, percebe-se no relato de Maria que sua experiência de vida foi crucial e determinante para a caminhada sólida que traçou e conquistou ao longo dessas últimas três décadas. Demonstrou em sua fala que não foi tarefa fácil e requereu sua ausência nas tarefas associadas ao lar (trabalhos domésticos) e a família. De família tradicional descendente de árabes libaneses, se apropriou de experiências da cultura advinda de sua criação, empreendedor,

autogestão, negociador e pontualidade, assim como rompeu com outras questões, como a patriarcal, que sob uma perspectiva de gênero, o papel do homem apresenta enorme destaque nas relações em detrimento à atuação da mulher. No entanto, encontrou apoio da família quando decidiu investir em negócios e mudar o curso empresarial, optando por loja de cosméticos e descontinuando seu primeiro negócio centrado em loja de vestuário.

Também relata que aprendeu ao longo do ofício como proprietária, gestora e franquiada dirigente, a valorizar as pessoas, oportunizando acesso à faculdade (ao curso superior), pois, na sua visão, pessoas conscientes e que procuram por geração de conhecimentos são aquelas que podem agregar às organizações. Informa que a relação com as pessoas que com ela trabalham está respaldada na confiança, no respeito, na cumplicidade e humildade, que são valores que estão calcadas na experiência que tens desde a primeira infância com seus pais. Portanto, procura ser justa com seus liderados, investe em treinamentos, compartilha responsabilidades e apoia os seus colaboradores nas decisões que venham tomar.

#### 4.2 Políticas e práticas de gestão de pessoas: uma análise na rede “Alfa”

Esta seção buscou identificar as políticas e práticas de RH adotadas pela rede de cosméticos, localizadas na região sul gaúcho. Para tanto recorreu-se à técnica de entrevista com informantes chaves ocupantes do cargo de gestora administrativa do grupo (E1) e supervisora de desenvolvimento organizacional (E2), responsável pelos treinamentos do grupo, sendo identificada pela função de multiplicadora. Ambas com 31 anos e há seis anos desenvolvendo atividades dentro da franquia de cosméticos, sob gestão da proprietária.

As entrevistadas possuem formação superior, sendo que E1 possui Pós-graduação em Gestão Comercial e E2 é administradora com Especialização em Gestão Empresarial, Docência em Ensino Superior e Comunicação Integrada e Marketing.

Quando questionadas sobre qual o conceito que possuíam de Gestão de Pessoas, notou que E1 limitou-se a uma área específica da Gestão de Pessoas, responsável pela interação, integração e envolvimento dos colaboradores, enquanto que E2 conseguiu fornecer conceito mais amplo de acordo com achados de Chiavenato (2014, p. 181), o qual conceitua como sendo uma “associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano”, tendo por finalidade selecionar, gerir e nortear os colaboradores na direção dos objetivos e metas da empresa.

É super importante desenvolver pessoas. É a função de gerir as pessoas e fazer um *endomarketing* (E1).

Aqui na empresa a Gestão de Pessoas é uma área muito importante, pois nossos clientes são nossos funcionários e a missão é encantar nosso colaborador, pois é ele que vai atrair nossos clientes externos. É necessário desenvolver pessoas, pois é difícil encontrá-las prontas no mercado. A premissa é desenvolver as pessoas com os valores que o próprio X (franquia) tem, como ética e transparência (E2).

##### 4.2.1 Recrutamento e seleção

Quando indagadas sobre como acontece o processo de recrutamento e seleção de pessoas na organização tanto E1 quanto E2 responderam que a empresa criou um endereço eletrônico para receber

os *e-mails* das pessoas interessadas em trabalhar na rede “Alfa” e estas informações são encaminhadas para um banco de dados para o momento em que a loja necessitar de alguma vaga, o setor de RH faz uma triagem dos currículos, e seleciona para entrevista. Dependendo da vaga e da triagem dos currículos, se fazem necessárias outras etapas de seleção. A divulgação de vagas é realizada através do *Facebook*, que para ambas é uma ferramenta barata e eficaz, vez que garante vasta amplitude “através de curtidas e compartilhamentos nas páginas da rede de relacionamentos dos próprios colaboradores” onde são colocados os requisitos para o cargo e os interessados “começam a marcar outras pessoas e estas acabam enviando os currículos para o e-mail cadastrado” (E1). As entrevistas são realizadas com o gerente solicitante da vaga, o profissional de recursos humanos e em alguns casos encontra-se presente a franqueada e a gestora administrativa. Ambas esclarecem que é o gerente quem escolhe o colaborador selecionado. Em caso de preferência por dois colaboradores é realizada consulta de referências via telefone, junto às empresas em que os candidatos já trabalharam. Após o processo burocrático inerente à contratação (exame admissional, assinatura do contrato de trabalho etc.), é realizada integração apresentando as normas e procedimentos da franquia e as normas da loja franqueada.

Questionadas se a empresa contrata empresa/agência de intermediação de mão de obra para recrutar candidatos, ou se possui pessoa responsável para recrutamento na empresa tanto E1 como E2 disseram que depende do cargo. No caso de um cargo que exige maiores responsabilidades, como gerência e supervisão é contratada uma agência de empregos que realiza todo o processo de recrutamento e seleção, pois “além de possuírem um banco de currículos maiores, possui profissionais mais capacitados para realizar testes psicológicos e comportamentais de seleção de pessoal” (E2). Nos casos de recrutamento interno este é conduzido por E1, E2 e gestor solicitante.

#### **4.2.2 Desenho de cargos e avaliação de desempenho**

Quando questionadas acerca da existência de descrição e análise de cargos de cada função as entrevistadas responderam afirmativamente. Para E1 e E2a própria franquia já disponibiliza a descrição e análise dos cargos de todos que ingressam na empresa. Está acessível aos colaboradores pela intranet. Além disso, esclareceu E2, que na organização estão presentes normas e procedimentos tanto do Grupo (franquia) quanto normas próprias de conduta e procedimentos, formuladas pela franqueada e gestora, contendo o que pode e o que não pode ser realizado nas unidades de negócios, as quais coordena.

Quando indagadas quanto à prática da avaliação de desempenho dos funcionários, E1 diz não ter sido realizada nenhuma avaliação de desempenho. E2 responde ter sido realizada avaliação de desempenho há dois anos, “mas tudo muito informal”, explica. E2 se diz em dúvida quanto à validade das avaliações de desempenho. “Atualmente é dado um *feedback* diário das gerentes, mas gostaria de ter algo mais consistente e formalizado”.

#### **4.2.3 Treinamento, desenvolvimento e educação**

Sobre a política de treinamento e desenvolvimento (T&D) adotada pela organização nota-se que estão pautados no conhecimento dos produtos, de atendimento, nas técnicas de vendas, além de procurar identificar quais os colaboradores que anseiam por crescimento, onde se apoiará e concentrará investimentos para seu desenvolvimento. “Além do treinamento e desenvolvimento sobre os produtos, também é desenvolvido o potencial de cada colaboradora, especialmente aquelas que demonstram querer evoluir, crescer dentro da empresa e crescer no comportamento social” (E1) – SIC. Tal atitude está em consonância com bases teóricas e Silva (2009), Giovelli, Calvetti & Bevilacqua (2012) e Knapik (2012).

Sobre como são levantadas as necessidades de treinamento (LNT) dos colaboradores E1 responde que é exigido dos gerentes o levantamento das informações, mas nem sempre as recebe. A respondente E2 afirma que os gerentes acabam repassando as necessidades. Esclarece ainda que a partir de 2017 a rede adotará o comportamento de realizar treinamentos mais específicos, conforme a necessidade por ela observada.

#### 4.2.4 Condições de trabalho: higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho

Sobre a o conceito sobre Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, os achados de E1 converge com a visão de Giovelli, Calvetti & Bevilacqua (2012) e França (2014), enquanto E2 se posiciona estritamente aos aspectos do ambiente físico do trabalho.

Qualidade de vida no trabalho está relacionado a pessoa se sentir bem no seu ambiente de trabalho e haver engajamento da equipe (E1).

As pessoas devem ter um ambiente bem iluminado, arejado, com condições adequadas para realizar suas atividades. Isso tem a ver com qualidade de vida no trabalho (E2).

Questionadas sobre como a empresa lida com os casos de absenteísmo e desmotivação no trabalho, E1 afirma que a empresa realiza reunião com a pessoa envolvida e busca através do diálogo a solução do problema. “A comunicação é um meio muito eficiente”, informou. Complementou ainda que “a demissão é a última atitude a ser tomada pela empresa”. E2 afirma que o (a) gerente da loja sinaliza e a multiplicadora conversa para identificar a causa da desmotivação, a partir daí são tomadas algumas providências no sentido de reverter à situação.

#### 4.2.5 Política de remuneração: cargos, salários e benefícios

Os entrevistados quando indagados sobre a existência de critérios para determinação da remuneração de pessoal, os informantes chave responderam que têm como referência o mercado de trabalho e informações do sindicato do comércio local. Quanto aos comissionamentos, estes seguem orientação dos consultores da franquia. “Salário das consultoras é igual, quem vende mais ganha mais” – afirmou E1. Quanto à referência dos padrões internos de equidade, tanto E1 como E2 apontam o Plano de carreira para nível gerencial.

Os entrevistados afirmaram também que a empresa não participou de pesquisa salarial que viesse a influenciar na política de cargos e salários. Sobre as formas e componentes de remuneração adotados pela empresa, esta é composta por remuneração fixa e variável, especificamente para quem trabalha com vendas. O Quadro 2 apresenta os componentes da remuneração.

Quadro 2 - Componentes da remuneração adotada pela rede de cosméticos

<b>Remuneração Fixa</b>	Salário: com base nos dados do Sindicato do Comércio local
	Benefícios: plano de saúde, odontológico, <i>ticket</i> alimentação, vale transporte e vale presente.
<b>Remuneração Variável</b>	Curto prazo: através do comissionamento de vendas mensal e trimestral, valores percebidos que integram na folha de pagamentos, repercutindo no saldo de 13º salário, férias e verbas rescisórias. Há também as bonificações semanais que recebem no fim do expediente.
	Longo prazo – não há.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

E1 e E2 esclarecem que em relação à remuneração variável de curto prazo, as comissões, existem políticas formais, que ocorre semanalmente como forma premiação pelas vendas no percentual de 0,5% do que é comercializado por cada profissional de vendas. Mesmo que as metas não sejam plenamente atingidas é adicionado ao salário o percentual equivalente a 1,5% na folha de pagamento, sobre o valor que cada colaborador vende, fato que E1 e E2, julgam como diferenciais na remuneração de seus colaboradores e que os concorrentes da região pouco oferecem. No atingimento da meta os colaboradores recebem premiações em forma de bonificação.

Sobre os fatores que motivam seus colaboradores, as entrevistadas informaram que o treinamento é um deles, mas o incentivo e estímulo ao “estudo” (conhecimento), e a possibilidade de crescimento são os principais motivadores, na sua visão, além das festas promovidas aos colaboradores, através de ações de *endomarketing*. Relatam ainda que em termos de incentivos financeiros sempre estimula o bom desempenho e comprometimento através de bonificações mensais e trimestrais, as quais compõem sua remuneração.

Para concluir é necessário notar que as aprendizagens gerenciais da franqueada dirigente influenciam nas políticas e práticas de gestão de pessoas. Nota-se que grande parte dos valores organizacionais estão calcados nos valores e experiências da gestora. Ela realça na entrevista que, apesar da maioria dos processos administrativos serem determinados pela política da franquía, as políticas e práticas de Gestão de Pessoas, incluindo aqui os subsistemas da área de GP, é um processo autônomo que ela se apropria. Na sua visão, o êxito organizacional ocorre justamente por meio das pessoas e está respaldado na relação de confiança. Para tanto, procura ir além do cumprimento das obrigações legais e oferece benefícios aos seus colaboradores que poucas empresas da região oferecem, apoiando-lhes e incentivando a buscar novos conhecimentos e galgarem maiores desafios.

Desse modo, a gestora valoriza promoções internas, como fator de motivação entre os colaboradores e cita alguns exemplos de colaboradores que ascenderam profissionalmente dentro do grupo, inclusive, citando o caso em que oportunizou filhos de colaboradores a atuarem como jovens aprendizes e após o término do programa, conferiu o primeiro emprego formal e outros casos que incentivou colaboradores a alçarem voos maiores que no momento, por limitação do tamanho do grupo, não conseguiu oferecer oportunidade maior.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste artigo foi investigar como a aprendizagem gerencial influencia nas políticas e práticas de gestão de pessoas em uma rede de cosméticos localizada na região sul do Rio Grande do Sul. Constatou-se que a história de vida da gestora é permeada de conhecimento tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), adquiridos por meio de sua vivência e experiências de vida, bem como em cursos de curta e média duração voltados à gestão. Além disso, a gestora esclarece que não foi tarefa das mais fáceis estar na posição a que se encontra; teve de trilhar longo caminho de pouco mais de trinta e cinco anos de trabalho, dedicação, esforço e algumas abdições.

Calcada em sua experiência de vida e profissional, em que teve à frente, inclusive com rompimento de paradigmas e barreiras sociais e culturais, a qual lhe atravessa, suas práticas de gestão de pessoas acabam por ser influenciadas por esses valores que demarcam superação, negociação, responsabilidades, novos desafios e confiança. No que tange ao desenvolvimento, procura incentivar e apoia o crescimento profissional, à medida que valoriza o recrutamento interno e oferece ferramentas para a ascensão do colaborador, à medida que oferece treinamento, cria e implementa programa de desenvolvimento de líderes.

Sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas utilizados pela rede de cosméticos, observaram-se: a organização utiliza dois tipos de recrutamentos: interno e externo, com abordagem mista, possui programa de capacitação de gestores e formação de líderes, investe em treinamento e desenvolvimento de seu pessoal, porém carece de práticas de avaliação de desempenho e programas formais de qualidade de vida no trabalho.

Além disso, constatou-se diante da análise entre as formas de aprendizagens e conhecimentos adquiridos e desenvolvidos pela gestora ao longo de sua trajetória permitiram desenvolver uma gestão bem sucedida na rede de cosméticos, apesar de estar vinculada à rede de franquias, em seu discurso a gestora (franqueada) relatou que realiza sugestões e possui política própria de gestão de suas lojas com o aval da franquia, o que denota identidade própria das lojas a qual gerencia e que distingue com as de outras regiões.

É necessário reconhecer que próprio do método de pesquisa, o presente trabalho apresenta limitações de estudo, não podendo ser extrapolado pela delimitação proposta. Sugere-se, neste sentido a realização de estudos em profundidade nas demais organizações atuantes do setor de perfumaria e cosméticos na região sul do Estado do Rio Grande do Sul a fim de se ter o mapeamento acerca das políticas e práticas de GP adotados, bem como das ferramentas, técnicas, métodos adotados pelos gestores na administração de pessoas, assim como avaliar as formas de conhecimentos e aprendizagens por elas disseminados e construídos.

## REFERÊNCIAS

ARGYRIS, Chris; SCHÖN, Donald. **Organizational learning II**. Reading: Addison Wesley, 1996.

BARBOSA, A.C.Q.; BITENCOURT, C. A. Gestão das competências. *In*: BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BEZERRA, M. E. A. **O papel das políticas e práticas de gestão de pessoas na construção da identidade organizacional**. Trabalho de conclusão de curso. (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016.

BITENCOURT, C. C. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores. *In*: RUAS, R.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (orgs.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 132-149.

CARDOSO, Leonor. Aprendizagem organizacional. **Psychologica**, Coimbra, n.23, p.95-117, 2000.

CASTILHO, N.T.; SILVA, C.E.S.; TURRIONI, J. B. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11, 2004. **Anais [...]**. SIMPEP, Bauru, SP, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2.ed. Rio de Janeiro, 2014.

CLOSS, L. Q.; ANTONELLO, C. S. O uso do método de história de vida para a compreensão dos processos de aprendizagem gerencial. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 22, 2008. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

COMIN, L. C.; SEVERO, E. A.; AGNOL, C. F. D.; MEDEIROS, L. S.; GUIMARÃES, J. C. F. Competências gerenciais: uma perspectiva dos gestores das empresas do agronegócio. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, PB, v. 7, n. 1, p. 228-243, 2017.

CONSTANZO, B. P.; SÁNCHEZ, L. E. Gestão do conhecimento em empresas de consultoria ambiental. **Production**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 742-759, out./dez. 2014.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Tradução Lenke Peres. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DEMO, G.; NEIVA, E. R.; NUNES, I.; ROZZETT, K. Políticas e práticas de recursos humanos. *In: SIQUEIRA, M. M. M. Novas medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2014.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ESTIVALETE, Vania de Fátima Barros. As práticas de gestão de pessoas e o processo de aprendizagem nas organizações: um estudo de caso. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 26, 2002. **Anais [...]**. Salvador: ANPAD, 2002.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FISCHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares**. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2014.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, Boston, v.71, n.4, p.78-91, jul./aug, 1993.

GIOVELLI, G. R. M.; CALVETTI., P. Ü.; BEVILACQUA, S. **Manual de gestão de pessoas e RH.** São Paulo: DCL, 2012.

GONÇALO, C. R.; BORGES, M. L. A gestão do conhecimento organizacional. *In:* BITENCOURT, C. *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

GODOY, A. S.; D'AMELIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **O&S.** Salvador, BA, v. 19, n. 63, p. 621-639, 2012.

GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional.** Recife, PE, v. 3, n. 2, maio/ago. 2005.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Inter Saberes, 2012.

KIM, Daniel. The Link Between Individual and organizational learning. **Sloan Management Review,** Massachusetts, v.35, n.1, out. 1993.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; CHU, Rebeca Alves. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008.

LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em ação, competências e a relação com a aprendizagem gerencial. **Revista Pretexto,** Belo Horizonte, MG, v. 15, p. 67-83, 2014. Edição especial.

LEITE, Isabel Cristina Badanais Vieira; GODOY, Arilda Schmidt; ANTONELLO, Claudia Simone. O aprendizado da função gerencial: os gerentes como atores e autores do seu processo de desenvolvimento. **Aletheia,** Canoas, RS, n. 23, p. 27-41, jun. 2006.

LOUREIRO, Joaquim. **Gestão do Conhecimento.** Lisboa: Centro Atlântico, 2003.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCORSOLINI-COMIN, Fabio; INOCENTE, David Forli; MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Rev. bras. orientac. prof,** São Paulo, v. 12, n. 2, p. 227-240, dez. 2011.

SENGE, P.A **quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** São Paulo, Best Seller, 1990.

SILVA, Maria Aparecida; MORAES, Liege Viviane dos Santos; MARTINS, E. S. A aprendizagem gerencial dos professores que se tornam dirigentes universitários: o caso da UDESC. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 27, 2003. **Anais** [...]. Rio Grande do Sul: ANPAD, 2003.

SILVA, R. B. **Gestão de pessoas: processos gerenciais**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009.

SONAGLIO, Ana Lúcia Baggio. **Estilos de aprendizagem experiencial e aquisição de habilidades: um estudo com discentes de graduação em administração em instituições de ensino superior**. 2012. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Itajaí, Santa Catarina, 2012.

SORDI, V. F.; CUNHA, C. J. C. A.; NAKAYAMA, M. K. Criação de conhecimento nas organizações: epistemologia, tipologia, facilitadores e barreiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, PB, v. 7, n. 2, p. 160-174, 2017.

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 1998.

XAVIER, R. **Gestão de pessoas na prática: os desafios e as soluções**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

#### **Dados dos autores:**

##### **Maria Sibilla Dieckmann Siqueira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3910-5638>

Especialização em Gestão Pública e Desenvolvimento Regional pela Faculdade de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [sibilla1957@gmail.com](mailto:sibilla1957@gmail.com).

##### **Gleberson de Santana dos Santos**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0257-7298>

Mestrado em Administração. Professor substituto na Faculdade de Administração e Turismo da Universidade Federal de Pelotas. Pelotas, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: [glebersonsantana@hotmail.com](mailto:glebersonsantana@hotmail.com).