

Aprendizagem das competências gerenciais: um estudo sobre os processos de aprendizagem de gerentes de vendas do segmento farmacêutico brasileiro

Márcio Pereira-Silva

Mestrando em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM
marcioabner@uol.com.br

Claudine Brunnquell

Mestranda em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie - UPM
clau_brunnquell@hotmail.com

RESUMO

Este artigo teve como objetivo entender o processo de aprendizagem das competências de gerentes de vendas do segmento farmacêutico brasileiro. Através de um estudo qualitativo básico o artigo buscou identificar as competências de gerentes de vendas do setor farmacêutico e identificar e analisar os processos de aprendizagem destas competências. Para obtenção dos dados optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com quatro gerentes de vendas do segmento farmacêutico de diferentes empresas das mais diversas regiões do país. O processo analítico dos dados foi baseado na análise de *templates*. Os resultados mostraram que as competências foram desenvolvidas formalmente, por meio de cursos e leitura de livros, sendo estas ações iniciativas dos próprios entrevistados e informalmente, na prática, no dia a dia de trabalho, na interação entre subordinados e chefes, observando, errando, tentando resolver problemas e por um processo de reflexão sobre a própria aprendizagem. Destaca-se que, nos cursos formais, também houve aprendizagem informal, na medida em que nestes cursos era possível trocar experiências com os colegas pelo compartilhamento de informações. Portanto, foi verificada maior ênfase na aprendizagem informal, ocorrida na prática, por meio das experiências obtidas no exercício da função gerencial e no próprio ambiente de trabalho.

Palavras-chave: competências gerenciais, processos de aprendizagem, aprendizagem formal e informal.

ABSTRACT

This paper aims to understand the process of learning the competencies of Brazilian sales managers of the pharmaceutical segment. Through a basic qualitative study the article tried to identify the competencies of sales managers in the pharmaceutical industry and identify and analyze the processes of learning these competencies. To data collection was chosen for conducting semi-structured interviews with four sales managers of pharmaceutical industry in different companies from different regions of the country. The analytical process of the data was based on analysis of *templates*. The Results showed that the competencies were developed formally by courses and reading books, these actions were initiatives of the interviewees and informally, in practice, in day by day of work, the interaction between subordinates and bosses, watching, wandering, trying to solve problems and a process of reflection on the own learning. It is noteworthy that, in formal courses, there were also learning informal, to the extent that these courses could exchange experiences with colleagues by sharing information. Therefore, there was greater emphasis on informal learning that occurred in practice through the experiences gained in the course of managerial role and the work environment itself.

Key words: manager's competencies, learning processes, formal and informal learning

1 INTRODUÇÃO

A indústria farmacêutica no Brasil apresenta uma importante contribuição para a saúde da sociedade, com inovações e soluções para as doenças de baixa e alta complexidade. Em 2011 o mercado farmacêutico Brasileiro de varejo cresceu 19% e atingiu a marca de cerca de R\$38 bilhões de reais em vendas.

No ano passado, o Brasil era o nono maior mercado de fármacos e medicamentos do mundo. As projeções para os próximos cinco anos indicam a continuidade da expansão do mercado, e as estimativas apontam que em 2017, o mercado poderá atingir R\$87 bilhões de reais em vendas (PORTAL BRASIL, 2012).

As equipes de marketing e vendas da indústria farmacêutica apresentam relevante participação para a realização dos objetivos estabelecidos pelas empresas. A força de vendas dos laboratórios farmacêuticos recebem significativo investimento em capacitação profissional e técnica, e a formação das equipes de vendas passa por um rigoroso processo de contratação, treinamento e desenvolvimento.

O responsável por fazer a gestão desta equipe de representante de vendas da indústria farmacêutica é o gerente de vendas, além da responsabilidade pelos resultados em uma determinada área ou região de atuação, também é o responsável direto pelo desenvolvimento das competências da equipe de vendedores.

O gerente de vendas geralmente é promovido após alguns anos de trabalho efetivo atuando como representante de vendas, e é neste período em que atua nesta função, que deve ser capaz de desenvolver as competências necessárias para um futuro gestor. Uma expressão conhecida pelos gerentes de vendas da indústria farmacêutica é “Dormi vendedor e acordei gerente”. Esta expressão evidencia o momento do desafio que se apresenta ao assumir uma equipe para gerenciar, ou seja, a falta de capacitação prévia específica para a função de gerente.

As mudanças vivenciadas pelas organizações exige uma nova concepção de profissionais capazes de lidar com as incertezas presentes no mundo do trabalho e direciona o enfoque para as competências gerenciais como alternativa promissora às constantes transições presentes neste contexto.

Percebe-se que o interesse em pesquisas acadêmicas para identificar e analisar o processo de aprendizagem do desenvolvimento das competências gerenciais está aumentando, pois os gerentes tem papel fundamental neste processo: são o elo entre a direção da empresa e os colaboradores e têm o poder de viabilizar o processo de transformações internas e para tornar as empresas mais humanizadas (ODERICH, 2005).

Os profissionais ao se depararem com dificuldades, problemas e situações que precisam de respostas inéditas, como é o caso de profissionais que assumem posições gerenciais nas organizações, iniciam um processo de questionamentos e também de analisar experiências vividas e buscam estabelecer conexões entre as formas anteriores de agir e as novas necessidades que se apresentam. É o aprender com base na experiência. (ELKJAER, 2001).

Neste sentido, esta pesquisa busca identificar e analisar os principais aspectos de aprendizagem no desenvolvimento das competências gerenciais neste processo de promoção do gerente de vendas do segmento farmacêutico, com o objetivo de compreender como os gerentes de vendas aprendem a exercer a função gerencial no setor de vendas do segmento farmacêutico do Brasil.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O significado de competências

O modelo de desenvolvimento de competências, citado por Cheetham e Chivers, testado e revisado em artigos de 1996 e 1998 e apresentado em sua versão final em 2005, é composto por quatro grupos de competências essenciais: cognitivas, funcionais, pessoais/comportamentais, éticas/valores. Além destas, os autores acrescentam ainda as meta-competências (referem-se àquelas possuem a capacidade de gerar outras competências) e elementos como personalidade e motivação. No modelo holístico de competência profissional, considera-se o ambiente de trabalho, adotando uma visão mais abrangente àquelas que consideram somente as competências em função do trabalhador ou do cargo que ele ocupa.

A ideia do modelo é que, as meta-competências, juntamente com as quatro competências essenciais e seus subcomponentes, interajam entre si, produzindo uma gama de resultados que serão percebidos e observados tanto pelo próprio indivíduo quanto por terceiros, e que acaba funcionando como um *feedback* para o indivíduo. Estes resultados podem caracterizar-se como macrorresultados (resultados amplos, globais, - ou talvez a longo prazo – da atividade profissional); microrresultados (os resultados de atividades mais específicas) ou resultados parciais (os resultados de uma atividade parcialmente concluída).

Godoy et al. (2009, p. 269) comentam que a auto percepção dos resultados é entendida como conduzindo à reflexão conforme sugerido por Schön (1983; 1987). A reflexão do indivíduo pode servir para alimentar quaisquer dos componentes essenciais, seus subcomponentes e as meta-competências, completando assim o ciclo de melhoria contínua. “A reflexão (sobre a ação passada ou atual) pode conduzir a alguma modificação comportamental e à melhoria da competência profissional”.

O termo competências tem sido utilizado em diferentes áreas do conhecimento e o debate sobre o tema continua em destaque no meio acadêmico e organizacional. Neste sentido, o estudo de competências e a aprendizagem destas competências, torna-se um elemento chave para o sucesso na carreira do indivíduo e conseqüentemente, para o desenvolvimento da organização.

2.2 Aprendizagem individual e a teoria da aprendizagem social

A aprendizagem inicia-se no nascimento de um indivíduo e estende-se por toda a vida, como um processo contínuo. “Aprender significa enfrentar uma situação nova ou encará-la de outra maneira para atuar diferenciadamente. Significa, sobretudo, operar mudanças, sair da chamada “zona de conforto” e ajustar-se ao novo, lidando com as ambiguidades e contradições até encontrar outra estrutura de suporte às ações” (D`AMELIO, 2011).

Segundo esta mesma autora, esse processo ocorre tipicamente com qualquer indivíduo ao assumir uma função gerencial, pois exigirá novos conhecimentos, habilidades e atitudes para enfrentar a nova situação com a qual aquele indivíduo vai se deparar.

Alguns estudos foram desenvolvidos interessados em compreender a aprendizagem de indivíduos adultos. Knowles (1990) apresentou na década de 70, o termo andragogia, que se refere à capacidade de ajudar adultos a aprenderem, ou ainda, considera o autodirecionamento do adulto na condução do seu processo de desenvolvimento a partir das experiências já possuídas e relaciona a aprendizagem a aplicação do aprendido para a solução de problemas (D`AMELIO, 2011).

Assim, a aprendizagem dos indivíduos adultos está relacionada às experiências e vivências que um indivíduo enfrenta ao longo da carreira profissional (ANTONELLO, 2011).

Elkjaer (2001) é uma autora que trata da aprendizagem sob a perspectiva da teoria da aprendizagem social e apoia-se nos conceitos de experiência e investigação presente nos estudos de John Dewey e na noção de mundos sociais de Anselm Strauss para construir um arcabouço teórico que forneça importantes elementos para se pensar em aprendizagem. Apesar de a autora tratar da aprendizagem organizacional, ela não desconsidera o indivíduo, e sim acredita que ele seja responsável e faça parte deste processo de aprendizagem organizacional.

Por mais que se reconheça que o processo de aprendizagem parece estar presente em diferentes esferas, tais como os níveis grupal, organizacional, interorganizacional e intraorganizacional, conforme relata Pawlowsky (2001), é através da aprendizagem individual que o processo se inicia, pois grupos e organizações são compostos por pessoas e a capacidade de aprender é uma característica intrínseca ao ser humano (ELKJAER; WAHLGREN, 2006).

Sendo assim, este trabalho utilizará como base para a compreensão dos processos de aprendizagem, as ideias da teoria da aprendizagem social de Elkjaer.

Segundo Elkjaer (2001), alguns estudos tem a preocupação em entender os processos de aprendizagem que ocorrem nas organizações, com recomendações práticas e prescritivas. A literatura de aprendizagem organizacional tem focado em observar e analisar os processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva nas organizações com duas vertentes, primeiro a aprendizagem como um processo técnico e segundo a aprendizagem como um processo social.

A aprendizagem social parte do pressuposto que é a pessoa e não a organização que aprende, e, portanto, concentra-se em entender e apoiar a aprendizagem dos indivíduos nas organizações. Lave e Wenger (1991) afirmam que o campo teórico trabalha e explora as relações concretas entre as pessoas. Os profissionais adquirem conhecimentos e habilidades enquanto participam de uma comunidade junto a outros profissionais.

Segundo Dewey (1916, apud ELKJAER, 2004) a experiência envolve uma interação contínua do indivíduo com seu ambiente, constituindo-se simultaneamente como um processo e um produto, referindo-se diretamente às experiências humanas, tanto no plano individual quanto no coletivo. A condição necessária para a ocorrência da aprendizagem está diretamente relacionada ao empenho que a investigação, o pensamento e a reflexão exercem como ferramentas nas práticas adotadas pelos indivíduos. Para o autor, é no momento em que a reflexão estabelece uma relação entre a ação e suas consequências que ocorre a aprendizagem.

O indivíduo aprende por meio do pensamento reflexivo, da investigação, de suas emoções, da intuição e da relação com os demais membros do mundo social a que está submetido no local de trabalho. Aprendendo, o indivíduo transforma a si mesmo e a realidade na qual está inserido. Trata-se de um movimento dialético na medida em que o sujeito, interagindo, aprende. Aprendendo, interfere no mundo social, o qual a partir desta interferência também se altera, alterando assim a própria relação com o agente. Entender este duplo movimento de transformação dos sujeitos e do mundo social é fundamental para que se entendam os processos de aprendizagem organizacional a partir de uma lógica na qual ambos aprendem, tanto o indivíduo quanto a organização (ELKJAER, 2001).

Interessante salientar também que o processo de aprendizagem não se dá a partir de uma página em branco e os indivíduos não são tábulas rasas; possuem um histórico de experiências vivenciadas e desta forma, as experiências atuais vão se constituir a partir de experiências passadas e conduzir para experiências futuras (DEWEY, 1916, apud ELKJAER, 2004).

Pensar na relação dupla de aprendizagem e nos mundos sociais como sendo o resultado do agrupamento de diversas pessoas, com diversas características individuais,

gêneros diferentes, poderes, valores e ideias, segundo Elkjaer (2004), está ligado a uma tentativa de reconhecer que existem diferenças dentro dos grupos sociais que constituem as organizações. Estas diferenças precisam ser levadas em consideração tanto no momento da realização de pesquisas quanto na própria origem da aprendizagem organizacional, pois os compromissos assumidos e as interações realizadas pelos indivíduos e grupos dentro da organização são influenciados pelas características de seus participantes.

Sendo assim, por conta das diferentes perspectivas dos indivíduos que agem e interagem, as mesmas ações podem resultar em múltiplos significados. Além disso, os indivíduos são capazes de empenhar-se em autoreflexão (pensar) antes, durante e depois de qualquer ação e assim, pelo fato dos fenômenos não se desenrolarem exatamente de forma automática, são formados pelas interações dos atores interessados (ELKJAER, 2001).

2.3 Aprendizagem Formal e Informal

Antonello (2005) apresenta uma importante discussão acerca da relação da aprendizagem formal e informal e critica a leitura antagônica dos dois termos. A autora discute que há uma tendência na literatura da área em perceber as aprendizagens informal e formal como separadas, numa polarização artificial entre elas. O objetivo não é identificar atributos e características que possam separar tais conceitos, muito menos atribuir maior relevância a um ou a outro. A proposta é discutir a necessidade do apoio à aprendizagem informal no ambiente organizacional, uma vez que a aprendizagem formal tem recebido maior ênfase.

Uma importante visão é a de Watkins e Marsick (1992), autoras que defendem que a aprendizagem informal pode ocorrer a partir de experiências formalmente estruturadas, ou seja, que ela pode ser planejada ou não. Os autores destacam que, mesmo quando não é planejada, a aprendizagem informal costuma envolver algum grau de consciência do aprendiz, sendo possível encontrá-la, inclusive, em processos formais de ensino. Numa visão um pouco diferente, Livingstone (1999) considera que a aprendizagem informal acontece fora dos currículos que constituem programas formais.

Em outro estudo Marsick e Volpe (1999 apud MARSICK; WATKINS, 2001) concluem que a aprendizagem informal pode ser caracterizada por estar relacionada à rotina diária de trabalho; por ser provocada por um choque interno ou externo; por não ser muito consciente; por ser aleatória e influenciada pelo acaso; constituir-se num processo indutivo de reflexão e ação; e estar relacionada à aprendizagem de outros.

O ciclo de aprendizagem informal desenvolvido por Marsick e Watkins (2001) demonstra que novos conhecimentos são criados a partir das experiências que os profissionais vivenciam no ambiente de trabalho. Essas experiências ocorrem em diferentes contextos, social, empresarial, cultural e influenciam a forma como os aprendizes interpretam as situações e resolvem seus conflitos. São os estímulos interno ou externo que desencadeiam situações de insatisfação, na forma atual de pensar ou ser e proporcionam novas formas de conhecimento e mudança.

Outros autores que tratam da aprendizagem informal são Cheetham e Chivers (2005). Estes autores desenvolveram uma pesquisa com 700 profissionais de 20 profissões diferentes e identificaram que a aprendizagem informal permeia da combinação de vários métodos de aprendizagem: *on the job*, trabalhando com colegas mais experientes, trabalhando como parte de um time, refletindo, aprendendo com clientes, aprendem por meio do *network* com pessoas que desempenham atividades similares, aprendem ensinando ou treinando outros, tem o suporte de um mentor, utilizam modelos da função e por meio de experiências prévias. Os resultados confirmam que muito da aprendizagem requerida para atingir as competências profissionais ocorrem depois que o treinamento formal é realizado e completado. Isso destaca novamente a importância da aprendizagem informal.

3 Relação entre competências gerenciais e aprendizagem: o que dizem os estudos nacionais?

Existem diversos estudos que buscaram identificar como ocorre o processo de aprendizagem de indivíduos no nível gerencial. Inclusive Closs e Antonello (2011) escreveram um artigo no qual trazem uma síntese de pesquisas desenvolvidas no Brasil que buscam responder a esta questão.

Entre os autores identificados por estas autoras, Antonello (2004) desenvolveu uma pesquisa com gerentes que participavam de cursos de especialização e mestrado profissional em administração; Gottwald (2001) buscou compreender o processo de aprendizagem de executivos do setor automobilístico; Moraes (2004) examinou, por meio de um estudo de caso, o processo de aprendizagem gerencial de cinco executivos de um hospital; Lucena (2006) analisou dez gerentes proprietários de pequenas empresas do setor de varejo de vestuário de Florianópolis; Silva, Rabelo e Cunha (2006) buscaram compreender o processo de aprendizagem sob a perspectiva da experiência vivida e para isso, utilizaram a abordagem hermenêutica analisando as experiências de dois gerentes.

Além dos citados por Closs e Antonello (2011), dois outros autores desenvolveram estudos nessa linha. Leite (2011) analisou sete gerentes de agências de bancos de varejo da cidade de São Paulo, buscando compreender a aprendizagem gerencial, identificando e analisando qual o papel da aprendizagem pela experiência no processo de aprendizagem dos gerentes; D'Amelio (2011) realizou em estudo em uma empresa de prestação de serviços, no qual buscou identificar e descrever os processos de aprendizagem das competências gerenciais, mas focando em gerentes com diferentes formações.

Os resultados destes estudos apontam que a aquisição de competências gerenciais ocorre de diferentes maneiras, é favorecida em contextos que envolvem a necessidade de assumir responsabilidade, ocorre no próprio ambiente de trabalho, no exercício da atividade; é influenciada pelas experiências vividas pelos sujeitos, além da importância do papel da aprendizagem informal, da reflexão e dos relacionamentos interpessoais.

Além desta perspectiva mais focada na aprendizagem informal, outros autores como Oderich (2005) e Grohmann (2005) realizaram estudos buscando identificar a importância da aprendizagem formal.

Oderich (2005) desenvolveu um trabalho com três empresas de Recursos Humanos do Rio Grande do Sul; Grohmann (2005) realizou uma pesquisa com oito gerentes buscando identificar a influência da educação formal sobre a aprendizagem gerencial.

Os resultados destas pesquisas mostraram que as empresas valorizavam o desenvolvimento de competências gerenciais tradicionais mais voltadas para o conhecimento ou educação formal e que os cursos formais possibilitaram aos gestores um aumento em suas habilidades gerenciais como também a valorização de outras habilidades.

Alguns outros estudos foram desenvolvidos com o objetivo de relacionar competências e aprendizagem, como o de Ruas (2001), que trata do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional, e o de Bitencourt (2001) que tem como objetivo identificar e caracterizar a gestão de competências gerenciais e analisar a contribuição de elementos de aprendizagem organizacional, mas estes focavam mais na relação das competências gerenciais com aprendizagem organizacional e não individual como é o foco deste trabalho.

Nota-se que são muitas as pesquisas que discutem competências gerenciais e aprendizagem em diferentes segmentos, no entanto, um campo que não foi explorado ainda é o farmacêutico. Visto a sua importância no mercado e a dificuldade que muitos gerentes enfrentam por não receberem nenhum treinamento formal para o cargo, simplesmente assumindo a função de um momento para outro, é fundamental que um estudo seja realizado neste segmento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Merriam (1998) defende que a pesquisa qualitativa busca compreender um fenômeno social sob a perspectiva dos participantes do estudo, e os resultados são apresentados de forma descritiva e interpretativa. Entre os tipos de pesquisa qualitativa identificados pela autora, está o estudo qualitativo básico, referindo-se àqueles estudos que preservam as características da pesquisa qualitativa, sem se deter na cultura ou na construção de uma *grounded theory*.

Na perspectiva de Godoi (2006), estudo qualitativo básico é a forma mais utilizada de pesquisa no que se refere a estudos organizacionais.

Como características da pesquisa qualitativa básica, a autora cita a descrição, interpretação e compreensão de fenômenos, além disso, os dados são obtidos por meio de entrevistas, observações e/ou análise documental, na análise dos dados são identificados padrões recorrentes em formas de temas, categorias, fatores e variáveis, e a preocupação principal da pesquisa está na compreensão e descoberta de um fenômeno, processo, ou de perspectivas e visões gerais por parte dos sujeitos envolvidos (MERRIAM, 1998).

Portanto, para esta pesquisa foi conduzido um estudo qualitativo interpretativo básico, por meio da qual se buscou compreender o fenômeno “processo de aprendizagem de competências” na perspectiva dos gestores envolvidos.

Godoy (2007) defende que em uma pesquisa qualitativa, os dados podem ser obtidos por meio de entrevistas (estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas), observação, e/ou análise documental. As entrevistas semiestruturadas permitem a fluência dos relatos das pessoas, e ao mesmo tempo, oferecem pontos norteadores abrangentes do foco de estudo, com questões abertas e com pouca estruturação.

Nesta perspectiva, a coleta de dados ocorreu a partir de uma única fonte, entrevistas semiestruturadas com quatro gestores do segmento farmacêutico brasileiro, selecionando aqueles que estavam há mais de 2 anos atuando como gerentes de vendas, independentemente da empresa, mas que pertencessem ao segmento farmacêutico. A opção pela restrição do tempo, da função e do segmento deveu-se principalmente à busca por experiências mais recentes que possibilitassem detalhamento das situações vivenciadas. Vale ressaltar que buscou-se respondentes de diferentes regiões do país, o que ofereceu maior concretude aos resultados da pesquisa, já que o foco é o segmento farmacêutico do Brasil.

Para o tratamento das informações, optou-se pelo uso da “análise de *templates*” proposta por King (2004). O objetivo desta estratégia é levar o pesquisador a produzir uma lista de códigos (*templates*) que representa os temas identificados nos dados textuais. Estes códigos podem ser definidos *a priori*, podendo ser modificados e acrescentados novos quando o pesquisador lê e interpreta as entrevistas.

Para este estudo considerou-se viável a utilização desta estratégia de análise de dados, sendo que os códigos foram definidos *a priori*, baseados em pesquisas anteriores bem como no referencial teórico.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta etapa se estabeleceu em dois eixos principais de análise: (i) competências dos gerentes de vendas e (ii) o processo de aprendizagem destas competências.

4.1 Competências Gerenciais

Os gerentes afirmam que no início enfrentaram muitas dificuldades para lidar com a nova situação que estavam enfrentando, assumir a gerência de um cargo do dia para noite, sem receber nenhum tipo de treinamento para isso. Além da mudança profissional em trabalhar em outra posição hierárquica, com uma linha de produtos diferente, com um grupo diferente, houve também a mudança pessoal, principalmente pelo fato da maioria deles ter

mudado de cidade quando foi promovido, ou seja, foi um processo que envolveu a estrutura familiar destes indivíduos.

Então teve que mudar toda a vida, tanto profissional quanto pessoal. Enfim, assumi a gestão no ano de 2007, foi meu primeiro cargo de gestor numa equipe em Ribeirão Preto. Então você imagina que eu saí de São Paulo e fui parar nessa região aí, sai daqui representante e cheguei lá gestor (G4).

(...) mas a dificuldade era sair de uma cidade que tu conhecia pra uma cidade que tu não conhece, sair de representante pra gerente, da equipe, então acho que mudar de linha, eu trabalhava com uma linha cardiológica pra uma linha de ginecologia, não conhecia nada do território, então essas coisas assim quando tu chega que tu tem que começar a tomar as tuas decisões e ver o que é prioridade, que a gente começa a ver a dificuldade do negócio, e tem mais o lidar com as pessoas, que também não é simples (G3).

Esse processo de mudanças foi considerado pelos gestores como um grande desafio, pois de repente se viram em posições gerenciais, mas não sabiam sequer o que fazer ou como agir, como liderar uma equipe ou mesmo como se relacionar com seu grupo, que em alguns casos, a equipe era formada por indivíduos com idade bem superior a do gestor.

Pra você ter uma ideia na época, eu tinha estagiário, tinha efetivo e tinha efetivo de 25 a 40 anos de idade, e na época eu tinha 21 anos. Então você imagina o que é um cara assumir e já pega essa responsabilidade de orientar, de dar *feedback*, de dar aula (G2).

Neste cenário, os gerentes perceberam que precisavam aprender a exercer sua função gerencial e desenvolver as competências necessárias para desempenhar a função com êxito.

Por meio da fala dos entrevistados, foram identificadas dezenove competências principais necessárias a um gerente de vendas do setor farmacêutico: **Liderança, Alinhamento entre discurso e prática, Capacidade de influenciar e motivar pessoas, Controle emocional, Capacidade de agregar valor ao grupo, Identificar potenciais de desenvolvimento, Confiança e respeito aos subordinados, Pró-atividade, Organização, Comprometimento com a Equipe, Responsabilidade, Maturidade, Valorização das diferenças individuais, Capacidade de gerenciar conflitos, Valores Pessoais, Comunicação, Saber trabalhar com os pontos fortes e fracos de cada um, Saber se portar e conduzir reuniões gerenciais, Capacidade técnica.**

Ressalta-se que apesar dos entrevistados citarem a competência técnica (competências cognitivas e funcionais do modelo de Cheetham e Chivers, 1996, 1998) - o conhecimento sobre a própria organização, seus processos, rotinas, clientes, fornecedores, e os produtos, além do território em que vai atuar e das práticas do seu trabalho, deu-se maior atenção às competências comportamentais e aos valores que possui, pelo fato da maioria ter enfrentando maior dificuldade em lidar com questões comportamentais, do que com as competências técnicas, visto que boa parte deles já trabalhava há muito tempo no setor farmacêutico, e tinha um vasto conhecimento técnico sobre o setor.

Os entrevistados acreditam que, por mais que um indivíduo se prepare para lidar com as situações que vai enfrentar no cargo do gerente, que leia ou participe de cursos formais, na prática as coisas não acontecem exatamente como descrevem os livros. Existem atitudes ou comportamentos que surgem somente quando estão frente a alguma situação específica. Falar por exemplo que é necessário ter controle emocional, todos os livros e cursos descrevem, mas na prática, saber se controlar é difícil.

[..]quando a gente olha no olho e você precisa ter um posicionamento que na maioria das vezes, não é de agrado do subordinado, você precisa ter um **controle emocional**, você precisa ter uma coerência naquilo que você tá falando (**alinhamento entre discurso e prática**), por isso que eu falo que, a sua atitude ela é muito importante em relação ao seu discurso, eu sempre procurei ser uma pessoa onde aquilo que faço tá baseado naquilo que eu falo (G1).

Os entrevistados destacam a importância dos valores pessoais que trouxeram consigo da sua infância, da educação que tiveram em casa, como chave para o sucesso na sua carreira como gestor. Tais valores ensinaram a eles a terem respeito e confiança pelo próximo e valorizar as diferenças de cada um. A questão de tratar o subordinado de forma individual e singular foi considerada uma competência valiosa pelos gestores.

[...] o **respeito** pelo próximo, **confiança** nos seus subordinados, buscar entender na sua maior profundidade cada subordinado, buscar entender o que ele tá passando em casa, quais são seus motivadores, quais são suas dificuldades, pra que eu possa de uma maneira ampla, contribuir no desenvolvimento desses meus subordinados, que é o propósito da minha função. [...] no início da minha gestão eu gostaria que todos fossem como eu. Isso é impossível. E é importante que cada um seja diferente, porque uma peça vai complementar a outra (**valorização das diferenças**). Todos têm a sua função, a sua responsabilidade e a sua contribuição. Você tem que procurar entender e aceitar que cada um é de um jeito, que todos têm importância, a mesma importância dentro do grupo (G1).

Uma questão importante quando se busca a valorização do indivíduo refere-se à capacidade do gestor em ouvir e entender a perspectiva do subordinado e tornar o processo de comunicação eficiente. Torna-se fundamental saber se o subordinado recebeu a informação e a compreendeu corretamente, pois uma boa comunicação diminui erros e gera maior confiança no ambiente de trabalho.

Esta ideia relaciona-se também com o fato de compreender que cada indivíduo é diferente e pode entender as coisas de forma diferente. Por isso é fundamental trabalhar cada um da maneira que mais condiz com as características do indivíduo.

a gente **ouvia** mas com a nossa opinião, é aquele ouvir, dizer tá tudo bem, vou te ouvir mas vou fazer da maneira que eu acho(...) A **comunicação** era uma coisa que eu tinha uma ideia, mas quando passei pra cargo gerencial, a gente vê que a comunicação tem ser ainda melhor, do que eu imaginava. Tipo assim, se tu acha que um email é importante, aí tu lê, tu liga, tu se puder, tu reúne, pra evitar qualquer erro nessa comunicação (G3).

Eu hoje tenho nove pessoas, e eu tenho plena certeza que se eu mandar um email hoje, as nove vão entender diferente. Essa é dificuldade maior de mostrar o que tu quer, o que a empresa precisa e o que precisa fazer no dia a dia pra chegar naqueles objetivos (G3).

Nesta perspectiva de valorização das diferenças, os gerentes concordam que identificar os potenciais de cada um e saber trabalhar com os pontos fortes e fracos é fundamental na posição gerencial. Mas ressaltam que não adianta ficar apenas batalhando para melhorar pontos negativos; um gerente deve identificar os pontos positivos e trabalhar para que a pessoa melhore cada vez mais.

A grande magia hoje de um líder gestor é **identificar** que seu liderado, quais são as suas **competências** que o que ele tem de bom, que ele possa desempenhar melhor o seu trabalho... é estimular o que ele tem de bom (...) **identificar** nos representantes as características que fazem ele ser, **os pontos fortes e os pontos**

fracos né, estimular bastante os pontos fortes e deixar os pontos fracos (...) pelo menos mediano (...) mas é muito difícil porque **pessoas são diferentes** e a grande magia tá na pessoa como ela é, **não adianta querer mudar a pessoa**, é pegar o que ela tem de competência, sempre vai ter coisa boa e vai ter coisa ruim, então pegar o que ela tem de bom pra extrair o máximo daquilo pra que você possa gerar resultado e assim por diante (G4).

A responsabilidade, o comprometimento e a organização do gestor também são responsáveis por levar a um ambiente de maior confiança entre a equipe, e conseqüentemente, a equipe se sentirá mais motivada. A confiança no próximo e capacidade do líder em motivar as pessoas, ou seja, o comportamento do líder foi considerado fundamental para o bom andamento de um grupo e citada por todos os entrevistados.

O cara tem que ser extremamente **organizado** (...) são muitas atribuições, muitas tarefas. O elo que você faz com a empresa é muito grande, então essa organização das coisas na mão, do **comprometimento** com a equipe (...) tem que ser responsável tem que ter com a equipe um elo muito forte de **confiança**, ainda mais hoje que o foco não é monitorar, o foco é liderar. Então essa confiança a partir do momento que você transmite essa confiança, a coisa anda sem você ter que ficar monitorando. Então eu acredito que a confiança, bem como você tendo essa organização pra poder liderar, a coisa vai bem (G2).

O **comportamento do líder** é fundamental para que ele tenha sucesso na sua posição. Porque as pessoas que estão subordinadas a ele, vão tê-lo como um exemplo, vão se comportar como ele, então por isso que eu falo que comportamento é uma das competências mais importantes para um líder. Outras competências que na minha visão são importantes para um líder, é a capacidade de um líder de **influenciar as pessoas, de motivá-las**, porque dificuldades, tanto o líder quanto os seus subordinados irão encontrar em qualquer empresa, mas o desafio do líder em motivar sua equipe é muito grande, pra isso, o líder precisa tá muito próximo da, dos seus subordinados (G1).

Outra competência citada como necessária para um gestor foi a capacidade de gerenciar conflitos. Depois de enfrentar situações de vaidade e ciúmes dentro da equipe, os entrevistados tiveram que aprender a se posicionar e resolver tal problema, buscando identificar por que o individuo agia daquela forma.

[...] tive que ter um posicionamento de chegar nessas pessoas e procurar entender por que essas pessoas tinham tal comportamento? [...] Ou seja, o que que motivava essas pessoas a ter um comportamento que dentro de um grupo não traz resultado nenhum. [...] chegou um momento que eu precisei me posicionar, que eu precisei entender um pouquinho mais e foi bacana, porque isso me desenvolveu, desenvolveu também as pessoas e nós como grupo também tivemos um, uma contribuição muito positiva.

As situações de conflito surgiam também em reuniões de gerente com a equipe. Os gestores precisaram aprender como se portar e conduzir uma reunião, pois elas exigiam uma postura diferente daquelas que estavam acostumados.

A gente sabe né que numa reunião de líder é muito diferente do que quando você participa de uma reunião como representante, então essa é até uma coisa, um ponto que eu precisava desenvolver, participação em reuniões gerenciais que a gente sabe que exige uma postura diferente, você precisa ter um olhar diferente (..) posso dizer também que eu aprendi a lidar com conflitos que é uma coisa que eu não precisava; quando eu era representante eu cuidava só do meu negócio, ai eu comecei a cuidar do negócio de nove pessoas e isso gerou muito conflito quando em equipe em

reuniões a gente de repente coloca um assunto que não agrada todo mundo e é difícil ter um assunto que agrada todo mundo, e aí começa a gerar aquela discussão, então uma coisa que eu aprendi é lidar com esse tipo de conflito, é você saber conduzir uma reunião de uma forma mais agradável e tirar daquilo um proveito melhor, porque eu não conhecia isso, não praticava isso, não tava no meu dia-a-dia.

Como percebemos por meio das falas, os gerentes tiveram muitas dificuldades para lidar com situações que até então eram novas para eles, principalmente no que se refere ao gerenciamento de pessoas.

Tal problema foi dificultado pelo fato de não haver um acompanhamento por parte da empresa nesta mudança de cargo. Isto é uma falha presente em todas as organizações analisadas. Apesar de existirem algumas tentativas para criarem projetos para desenvolvimento de gerentes, estes projetos nunca são colocados em prática, ficando apenas no papel.

Como uma tentativa de minimizar essa dificuldade, um dos gerentes sugere que fosse feito o *job rotation*, uma ação que poderia ser adotada pelas empresas e por meio desta modalidade, o indivíduo poderia decidir antes se é aquilo que ele quer mesmo, se ele quer assumir a nova função e ainda para ter contato com seus pares, buscando desta forma evitar situações de constrangimento para o gestor.

Sendo assim, identificadas as competências, é fundamental analisarmos como elas são aprendidas pelos gerentes de vendas do setor farmacêutico.

Vale ressaltar que as competências aqui apresentadas, foram identificadas com base na opinião e na experiência dos gestores, mas não representam a totalidade das competências necessárias para um gerente de vendas do gestor farmacêutico.

4.2 Aprendizagem das competências gerenciais

4.2.1 Aprendizagem formal

Apesar de as organizações que os entrevistados trabalham serem grandes empresas multinacionais, estas oferecem poucos treinamentos ou programas de preparação específicos para a função gerencial.

Os entrevistados afirmaram que ocorreram alguns treinamentos formais para formação de gerentes pela empresa, mas em todos os casos, eram cursos muito genéricos, com métodos não muito efetivos, tempo de duração muito curto e com muita gente participando, o que acabava impedindo ou atrapalhando o desenvolvimento dos gestores, além dos cursos não fazerem uso de exemplos práticos. Assim, os gerentes consideram que estes cursos formais não foram de grande utilidade para seu aprendizado.

Buscando minimizar esta deficiência, os gestores recorreram, por iniciativa própria, a outros cursos formais, como cursos de liderança, oratória e pós-graduação, além da busca pelo conhecimento em livros.

Um dos entrevistados citou a importância do curso de MBA, por meio do qual ele foi possível obter informações teóricas a respeito do cargo de gerência. Além disso, em um curso teórico, o gestor pode tentar relacionar a teoria em sua prática de trabalho.

O MBA foi um divisor de águas pra mim (...) No momento que tu vai pra uma pós-graduação, que tu começa a ir pra uma pós-graduação com uma ideia e chega lá e tu vê que a tua ideia não era só aquela, poderia ter outras visões, não é só a tua opinião, a tua opinião faz sentido as vezes mas tu teria outras saídas (G3).

Entretanto, percebe-se pelas falas desse entrevistado que o curso de MBA foi importante, mas nem tanto a parte teórica do curso, mas o que ele aprendeu por meio da troca de experiências com os colegas, pelo compartilhamento de informações.

Tu vai atrás de informações, tu realmente entre nos livros pra busca alguma informação. Só que aí tu junta o teórico com, porque você já tá atuando, você já tá com a prática, então acho que aí você começa a te desenvolver (...) Então acho que foi realmente através do curso (G2).

A empresa com seus objetivos de negócios tem a mesma expectativa quando analisa os resultados de um gerente novo e um gerente experiente, sendo este fato um ponto de tensão para o novo gestor. Este é um aspecto que gera uma ansiedade no gerente e alguns buscam por conta própria acelerar o seu aprendizado para exercer sua função gerencial,

(...) hoje as empresas estão num ritmo muito acelerado, embora ela a maioria, elas não ofereçam curso, o gestor a partir do momento que ele é gestor ele passa a ser nivelado como todos, independente da experiência ou não, a cobrança é a mesma e a responsabilidade é a mesma, então cabe a você gestor buscar resolver essas situações o mais rápido possível, e eu sempre busquei nunca esperei da empresa.

Podemos perceber que a aprendizagem formal das competências gerenciais ocorreu principalmente por iniciativa própria dos gestores e como um processo solitário, configurando-se como **aprendizagem autodirigida**.

Este tipo de aprendizagem está relacionado ao interesse pessoal em buscar o autodesenvolvimento. Todos os gestores demonstraram gostar do que fazem e estarem satisfeitos com a função, e isso pode ser considerado como um facilitador dessa busca pelo desenvolvimento individual por conta dos próprios entrevistados.

Apesar de a aprendizagem autodirigida ser um processo formal, ela também pode ser caracterizada como um processo informal, na medida que por meio dos cursos, os entrevistados puderam compartilhar suas dificuldades e anseios com pessoas mais experientes, trocar experiência com o grupo, **interagir com as pessoas** e refletir sobre o que o curso aborda teoricamente e sobre as ações práticas que o gestor realiza no seu dia a dia de trabalho.

Mas a minha maior riqueza em relação a treinamento eu busquei por vontade própria, eu busquei fazer cursos de oratória, eu busquei fazer curso de liderança, eu fiz 2 cursos de liderança, então, e nesses cursos foram cursos de 2, 3 meses, então eu pude levar as minhas dificuldades, levar os meus anseios nesses cursos e compartilhar com pessoas experientes e nesses cursos eu tive uma riqueza muito grande de aprendizagem (G2).

Apesar de a aprendizagem autodirigida poder caracterizar-se como formal, previamente planejada, bem estruturada e com um objetivo a ser atingido, pode acabar se tornando uma experiência que configure um aprendizado informal.

4.2.2 Aprendizagem informal

Os gerentes comentam que em sua trajetória de aprendizagem das competências gerenciais, a maior parte ocorreu no dia-a-dia, **na prática, desempenhando as atividades inerentes à sua função**, e o seu referencial para esta **aprendizagem foi um superior**, que serviu como **exemplo** para as práticas adotadas e que muito contribuiu no momento da transição de carreira.

Este superior, sendo ele o gestor imediato ou não, desempenhou papel fundamental para o aprendizado, mesmo que de maneira não formalizada, mas que serviram como exemplo para as práticas adotadas pelos subordinados.

Interessante notar algumas diferenças que surgiram aqui nas falas dos entrevistados. O gerente 1, por exemplo, ressalta a importância do seu gestor imediato, afirmando que ele

ofereceu apoio, compreensão e respeito para que o novo gestor pudesse compartilhar os erros, as dificuldades e os problemas do dia a dia. O gestor imediato funcionou como um exemplo de liderança.

(...) O treinamento que eu tive foi do meu líder que sabia que eu era um gestor iniciante na função e dele sim eu tive um apoio muito grande, sabe uma compreensão muito grande, respeito muito grande pra que eu pudesse é, levar, compartilhar os meus, as minhas dificuldades, os problemas do dia-a-dia de uma equipe e nele eu **tive assim um exemplo de como é importante um líder ter um acompanhamento de um gestor que é promovido recentemente**, então eu tenho aí um imenso respeito pelo meu gerente na época. (...) esse sim é responsável pelo meu desenvolvimento como gestor, tudo que eu aprendi até hoje, porque dele sim eu tive um apoio, muitas experiências trocadas, muitas dicas como eu me posicionar (G1).

No caso do gerente 2, o gestor imediato serviu como exemplo negativo, mas o interessante, é que mesmo assim, foi de grande valia para a aprendizagem deste gestor. O gerente recém-promovido via em seu gestor imediato, como ele não deveria agir. O gestor imediato agia de forma que o subordinado não achava correta, e, além disso, o gestor dava conselhos que somente atrapalhavam e que colocavam o entrevistado em situações desconfortáveis e complicadas.

Eu tinha um cara na equipe, um cara mais de 40 anos, e teve uma situação lá que não agradou, não tava dentro das regras da empresa, e eu fiquei meio sem saber o que fazer no momento, e aí eu fui no meu gestor, e o meu gestor na época ele me orientou o seguinte: Vai lá e repreende ele! Então se eu fosse pegar isso, carregar isso comigo durante minha vida hoje de gestão, eu tava enrolado. Então vai lá e repreende ele, eu fui e pra mim o modelo certo era esse, eu tava aprendendo, vai lá e repreende. (...) depois disso tudo, parando pra pensar e vendo o quanto foi constrangedora a situação, o tanto que revoltou não só ele, como integrantes da equipe (...) mas foi um momento que marcou porque eu aprendi fazendo totalmente o que não era pra fazer (G2).

No caso do gerente 3, é interessante notar que quando ele ainda era estagiário, teve um gestor direto responsável pelo seu desenvolvimento. Um gestor transparente, que dava flexibilidade para os subordinados trabalharem, mas também exigia muita responsabilidade.

Quando ele assumiu a gerência, mudou o seu chefe, mas mesmo assim, apesar do perfil do novo gestor, e dele não concordar com a postura do chefe, o processo de aprendizagem não se encerrou.

(...) uma gestão totalmente diferente, uma gestão, ah muito ainda daquele estilo feudal que falavam antes, era bem isso mesmo um cara mais controlador, não era um cara que desenvolvia. Mas mesmo assim, a gente aprendeu. E isso é legal né, mesmo porque como eu tinha perspectiva de ser gerente, a gente aprende com os bons e com os ruins, então nesse feito pra mim foi bem interessante, porque foi um gerente pra mim que não era como modelo de gestão que eu gostaria de fazer (G3).

Interessante notar que todos os superiores serviram como exemplo para seus subordinados, mesmo aqueles que passaram por experiências negativas, configurando-se como **aprendizagem pela observação e interação com o superior** ou **aprendizagem pelo exemplo**.

Como já foi mencionado, os entrevistados declararam que vivenciaram várias dificuldades durante sua trajetória de aprendizagem, em especial logo após sua promoção ao cargo de gerente. As dificuldades relatadas foram relacionadas às situações novas e inesperadas que vivenciaram e que tiveram grande impacto no início da gestão em sua aprendizagem de como lidar com estas situações, configurando-se assim a **aprendizagem a partir da solução de problemas** do dia a dia.

Quando se viram em situações conflituosas se viram forçados a aprender.

Isso eu tive que aprender na marra (...) e com o passar da mudança de empresa, eu fui tendo também outros líderes e com essas pessoas, no dia a dia eu fui vendo bons exemplos, fui tentando tirar o bom de cada um, e eliminar as coisas erradas que eu fui vendo, aprendendo com o dia a dia.

E aprenderam também com os erros, por meio de tentativas, errando e corrigindo. Quando questionado como desenvolveu suas competências, o gerente 2 foi categórico em afirmar que **aprendeu errando**. É interessante notar que o processo de aprendizagem destes gestores nunca se encerra. Sempre há algo para buscar, para aprender e para corrigir. O aprendizado é um ciclo.

(...) primeiro errando [risos]. Bati cabeça pra caramba (...). Então eu aprendi errando e buscando.

Todo esse processo de aprendizagem dos gestores envolveu também um processo de **reflexão** sobre suas práticas de trabalho, sobre as ações e comportamentos que possuem. Quando o indivíduo diz que aprende observando, com exemplos, errando e tentando, na prática, no dia a dia, no ambiente de trabalho, buscando compreender o que está fazendo, como está agindo e procurando maneiras de melhorar, é porque ele está refletindo sobre todo esse processo.

(...) como eu sou né? O que que falta? Por que eu sou assim? Então tu começa a desenvolver as tuas competências (G3).

(...) como eu poderia buscar isso (G2)?

Percebe-se nas falas acima uma preocupação por parte dos gerentes em compreenderem esse processo de aprendizagem, ou como podem aprender aquilo que ainda não dominam.

Conforme já foi comentado anteriormente, para existir confiança é fundamental um ambiente de trabalho propício para isso, flexível e aberto. Sendo assim, todos os entrevistados salientaram para a importância do ambiente de trabalho durante a aprendizagem, afirmando que mesmo trabalhando a maior parte do tempo fora do escritório ainda assim pode perceber claramente o ambiente. Neste caso o ambiente de trabalho foi considerado pelo gestor como o clima entre os membros, os aspectos motivacionais e ou favoráveis ao bom relacionamento e trabalho em equipe.

Os gerentes comentam que situações de pouca estabilidade na empresa devem ser “filtradas” pelo gerente para não impactar a equipe e este será um fator crítico na gestão. Esta **aprendizagem ocorre na prática, por meio das experiências**, e pode ser considerada como autodesenvolvimento, vivenciadas à medida que as diferentes e novas situações se apresentam, como por exemplo, um caso de reestruturação de equipe.

(...) mas mesmo nós como gerentes distritais da indústria farmacêutica que estamos praticamente o tempo todo na rua, o contato que nós temos com o escritório ele é muito grande. Seja através de telefonema, seja através de web meeting, seja através de teleconferência, então o gerente ele acaba sentindo o ambiente do escritório e o gerente precisa ter uma capacidade muito grande e não levar isso pro seu time, porque é lá na ponta que as coisas acontecem, então a sua equipe tem que tá muito motivada, então veja a importância de um gerente distrital em filtrar, em saber lidar com estas situações pra que ele não contamine, não influencie negativamente sua força de vendas.

Por meio das falas do entrevistado, foram identificados os processos de aprendizagem das competências de um gerente de vendas do setor farmacêutico, sendo a maioria delas, desenvolvidas durante o exercício da função.

Das competências citadas acima, os entrevistado afirmam que, com relação às competências técnicas, a maioria delas foi aprendida antes da promoção no cargo. Já as competências comportamentais, consideradas as mais complexas, foram desenvolvidas quando já atuavam como gerente, na prática do dia-a-dia, por meio das experiências vivenciadas, por acreditarem não ser possível, ou ser mais difícil, desenvolver competências comportamentais por meio de treinamentos formais.

Após apresentados os resultados, podemos compreender o processo de aprendizagem de competências gerenciais, sob a ótica do modelo de competências de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005).

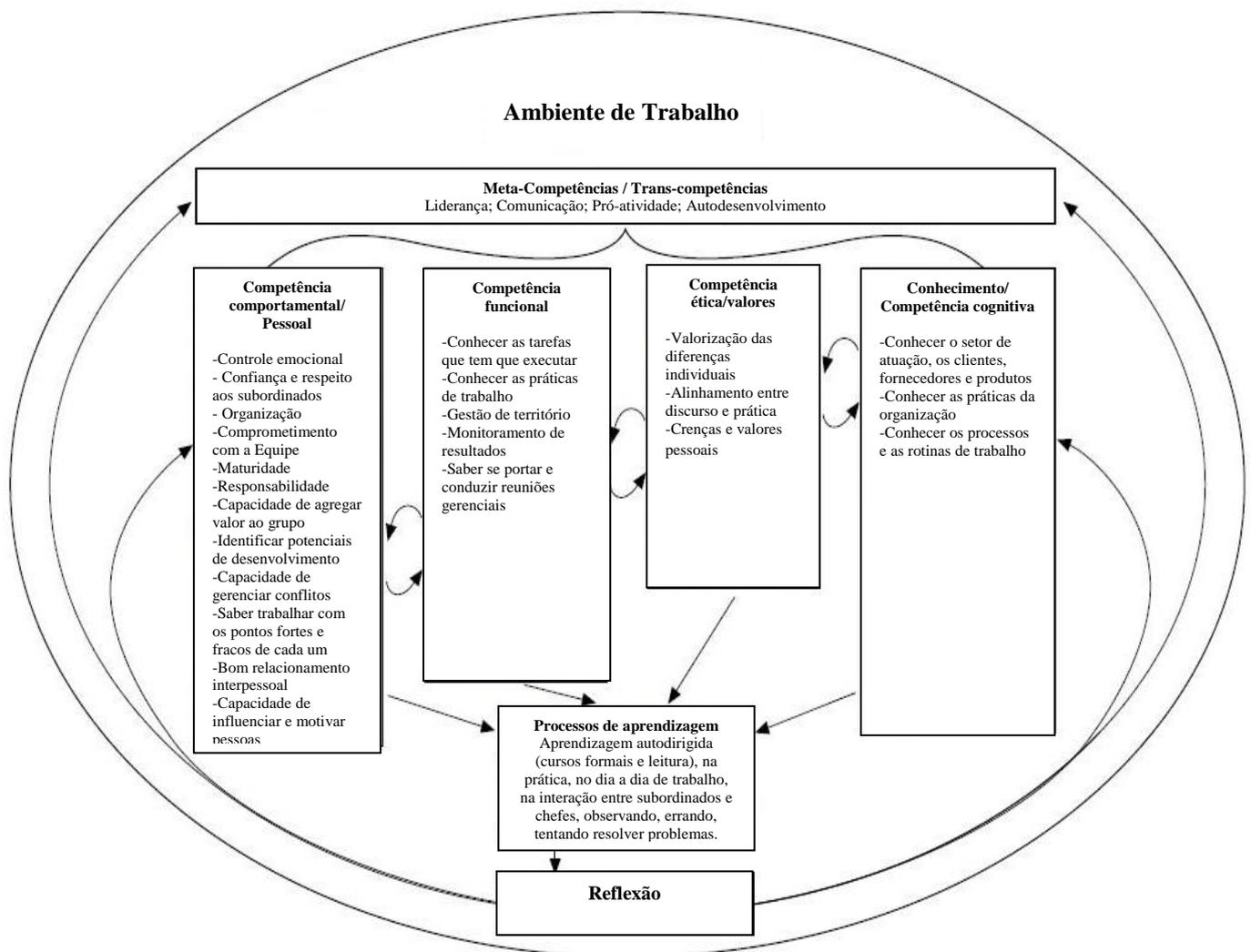


Figura 1: aprendizagem de competências gerenciais
Fonte: elaborado pelos autores, baseado em Cheetham e Chivers (2005)

O modelo demonstra que as competências essenciais a um gerente de vendas do segmento farmacêutico, para serem desenvolvidas, devem passar por processos de aprendizagem, os quais por sua vez, dependem de um processo de reflexão do indivíduo, no

sentido que ele irá refletir sobre “o que” ou “como” está aprendendo. Esta reflexão leva ao desenvolvimento de novas competências essenciais, e também ao desenvolvimento de metas e trans-competências. Todo este processo de aprendizagem ocorre principalmente, no próprio ambiente de trabalho, por meio das experiências que os indivíduos vivenciam ao longo da vida e da carreira.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo entender o processo de aprendizagem das competências de gerentes de vendas do segmento farmacêutico brasileiro. Para isso, inicialmente foram identificadas as competências necessárias a um gerente de vendas do segmento farmacêutico e depois analisados os processos de aprendizagem destas competências.

Os resultados demonstram estar realmente superado o alerta sobre não confundir competências com traços e características de personalidade já que os gerentes encaram as competências não somente como um conjunto de características do indivíduo, mas também, a sua capacidade de agir em situações específicas (ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 2007).

Além disso, o significado de competências apresentado pelos entrevistados parece estar alinhado à perspectiva de Fleury e Fleury (2004) que acreditam que ser competente está relacionado a “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ser competente é combinar os saberes para administrar uma situação profissional complexa e realizar com êxito suas atividades (LE BOTERF, 2007).

Outro ponto de destaque é a valorização das competências pessoais/comportamentais descritas no modelo de Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2005). Os resultados desta pesquisa corroboram com a perspectiva destes autores, quando defendem que a aprendizagem informal permeia da combinação de vários métodos de aprendizagem. Ocorre no ambiente de trabalho (*on the job*), no qual o indivíduo passa por um processo de reflexão, aprendendo por meio da interação com outras pessoas (clientes/gestores imediato/pessoas que desempenham atividades similares/ensinando ou treinando outros/por meio de experiências prévias). Os resultados confirmam que muito da aprendizagem requerida para atingir as competências profissionais ocorrem depois que o treinamento formal é completado, destacando a importância da aprendizagem informal (CHEETHAM E CHIVERS, 2005).

Os gerentes declaram que a maior dificuldade está realmente no desenvolvimento das competências pessoais/comportamentais, pois estas não são possíveis de serem aprendidas por meio de cursos ou treinamentos. Sua aprendizagem ocorre na prática, no dia a dia, por meio das experiências que vivenciam, errando, tentando solucionar problemas, observando, interagindo com outras pessoas, compartilhando informações.

Corroborando com Elkjaer (2001) quando conclui que a experiência é baseada em uma mudança que implica reflexão sobre ações anteriores com fim de antecipar consequências futuras, o resultado da pesquisa confirma esta perspectiva no processo de aprendizagem dos gerentes.

Nota-se que a aprendizagem das competências gerenciais é realmente efetivada quando o indivíduo consegue colocar em prática aquilo que aprendeu, sabendo agir em determinadas situações de conflito (LE BOTERF, 2007).

Os resultados deste estudo corroboram com os achados de outros desenvolvidos por autores que buscaram entender processos de aprendizagem gerencial. Tais estudos apontam que a aquisição de competências gerenciais ocorre de diferentes maneiras, é favorecida em contextos que envolvem a necessidade de assumir responsabilidade, ocorre no próprio ambiente de trabalho, no exercício da atividade; é influenciada pelas experiências vividas pelos sujeitos, além da importância do papel da aprendizagem informal, da reflexão e dos

relacionamentos interpessoais (CLOSS & ANTONELLO, 2011; LEITE, 2011; D'AMELIO, 2011)

Portanto, este artigo reafirma a importância do processo da aprendizagem informal, social e experiencial para o desenvolvimento das competências gerenciais. Tanto no meio acadêmico quanto empresarial, o desenvolvimento gerencial tem sido tema de muito interesse por ser considerado fundamental para o êxito das organizações. O artigo pode ser considerado como o início e também como estímulo a novos estudos sobre o processo de aprendizagem das competências gerenciais dos líderes de vendas do segmento farmacêutico. A formação de uma lista de competências específicas para os gestores deste segmento pode ser realizada após a contribuição de novos estudos para o aprofundamento deste tema.

Confirmando a perspectiva teórica de aprendizagem informal de Marsick e Watkins (1990), quando afirmam que mesmo quando não é planejada, é possível encontrar a aprendizagem informal inclusive em processos formais de ensino, os gerentes citam alguns cursos formais promovidos pela empresa e cursos de pós-graduação que realizaram, mas deixam claro em suas falas que muito do desenvolvimento e aprendizagem ocorreu no compartilhamento de ideias, na troca de experiências, ou seja, a aprendizagem informal ocorreu a partir de experiências formalmente estruturadas.

No âmbito organizacional fica evidenciada a necessidade de um modelo que considere a participação do gestor imediato como um facilitador do processo de aprendizagem do desenvolvimento de competências. Pode-se entender também que existe a necessidade da empresa estabelecer um programa de desenvolvimento e preparação para o momento de transição, quando o vendedor é promovido a gerente.

REFERENCIAL TEÓRICO

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Alcance*, v. 12, n. 2 p. 183-209, 2005.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonize the reflective practitioner and competence-based approaches. *Journal of European Industrial Training*, v.22, n.7, 1998.

CHEETHAM, Graham; CHIVERS, G. E. **Professions, competence and informal learning**. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2005

CLOSS, L. Q; ANTONELLO, C. S. Ampliando as fronteiras da educação gerencial: é possível uma reflexão crítica? In: ANTONELLO, C. S; GODOY, A. S. (org). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011

D'AMELIO, M. Gerentes de diferentes formações e suas trajetórias de aprendizagem. In: ANTONELLO, C. S; GODOY, A. S. (org). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGGOYNE, J; ARAUJO, L. Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Alas, 2001.

ELKJAER, B. Em busca de uma teoria de aprendizagem social. In: NORD, W.R.; CLEGG, S.R.; HARDY, C. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

ELKJAER, B.; WAHLGREN, B. Organizational learning and workplace learning-similarities and differences. In ANTONACOPOULOU, E. et al. (Ed.). **Learning, working and living: mapping the terrain of working life learning**. London: Palgrave MacMillian, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Construindo o conceito de competência. **RAC – Revista de Administração contemporânea**, Edição Especial, v. 05, p. 183-196, 2001.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.

- Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 301-323.
- GODOY, A. S. Entendendo a pesquisa científica. In: HANASHIRO, D. M. M; TEIXEIRA, M. L. M; ZACCARELLI, L. M (Org.) *Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- GODOY, A. S. ANTONELLO, C. S. BIDO, D. S; SILA, D. DA. O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração: um estudo de modelagem de equações estruturais. **R.Adm.**, São Paulo, v.44, n.3, 2009
- KING, N. Using templates in the thematic analyses of text. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (ed.) **Essential guide to qualitative methods in organizational research**. London: SAGE, 2004.
- LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. New York: Cambridge University Press, 1991.
- LEITE, I. C. B. V. O aprendizado da função gerencial por meio da experiência. In: ANTONELLO, C. S; GODOY, A. S. (org). **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011
- LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2007
- LIVINGSTONE, D. Exploring the icebergs of adult learning. *Canadian Journal for the Study of Adult Education*, v. 3, n. 2, p. 49-72, 1999.
- MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Informal and Incidental Learning. **New Directions for adult and Continuing Education**, v.89, p.25-34, 2001.
- MARSICK, V. J.; VOLPE, M. The nature of and need for informal learning. In: _____. (Ed.). *Advances in developing human resources: informal learning on the job*. Baton Rouge: Academy of Human Resources Development, 1999
- MARSICK, V.; WATKINS, K. E. Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, v. 5, n. 2, p. 132-151, May 2003.
- MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org). **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre : Bookman. 2004.
- PORTAL BRASIL Ciência e tecnologia em saúde. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/sobre/ciencia-e-tecnologia/tecnologia-em-saude>. Acesso em: 08 de dezembro de 2012.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L; JUNOIR, M. M. O. *Gestão estratégica do conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência** - por uma nova lógica. São Paulo: Atlas. 2001
- WATKINS, K. E.; MARSICK, V. J. Toward a theory of informal and incidental learning in organizations. *International Journal of Lifelong Education*, v. 11, n. 4, p. 287-300, 1992.