

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



**Competências, formação contínua e público-alvo:
um estudo de caso**

Sandra Marina Coutinho Pires

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Sociologia
Especialidade em Sociologia das Organizações, Trabalho e Emprego

Orientador: Prof. Doutor Paulo Pereira de Almeida

Lisboa, Julho de 2008



Instituto Superior de Ciências
do Trabalho e da Empresa

**Competências, formação contínua e público-alvo:
um estudo de caso**

Sandra Marina Coutinho Pires

“O cliente é a pessoa mais importante desta casa, quer se manifeste por meio de uma visita, de uma carta ou de um telefonema. O cliente não depende de nós, nós é que dependemos dele...”

“Um cliente não é um importuno, não interrompe o nosso trabalho, é o seu objectivo. Não lhe prestamos nenhum favor ao servi-lo, ele é que nos presta um ao proporcionar-nos a ocasião de assim procedermos....”

“Um cliente não é alguém que devemos vencer ou combater. Nunca ninguém venceu a resistência de um cliente. Um cliente é uma personagem que nos confia os seus desejos. É nosso ofício realizá-los a seu contento, e a nosso”

(Ghandi, Auzouy, 1992: 157)

“A intervenção da figura tradicional do “vendedor” não é só a de vender produtos, mas a de atender às necessidades não ou imperfeitamente satisfeitas do mercado. A esta figura profissional é reconhecido um papel de técnico e de conselheiro, de alguém que apoia o potencial cliente na identificação e especificação das suas necessidades”

(Lopes e Suleman, 1999: 123)

“Competências, formação contínua e público-alvo: um estudo de caso”

Palavras-chave:

Competências

Qualificação

Formação Contínua

Servicialização/Relação de serviço

Resumo:

Numa sociedade em profunda mutação a noção de qualificação é substituída nos anos de 1980 pela noção de competências, em que as novas organizações são levadas a responder a uma envolvente marcada pela incerteza e pela forte concorrência. Os trabalhadores terão, desta forma, de serem cada vez mais polivalentes, autónomos e responsáveis. Para essa mesma maior polivalência a formação contínua é tida como muito importante, sendo que os trabalhadores terão de aprender de forma sistemática, estando sempre a par das novas mudanças no mercado de trabalho. Por outro lado, a sociedade actual é caracterizada pela crescente servicialização e, mais especificamente, pelo aumento de centros comerciais e do comércio a retalho. É importante, conseqüentemente, que a formação contínua dada aos vendedores de lojas de roupa (no caso do aumento do comércio a retalho) passe por técnicas de atendimento personalizado, o que faz com que o cliente se sinta satisfeito com a relação vendedor/cliente (relação de serviço) e que “passe a palavra” a outros possíveis clientes. Nesta dissertação irá verificar-se se existe uma diferença significativa nas diferentes competências exigidas segundo um público-alvo diferente, se existe uma maior ou menor formação contínua por diferente tipo de loja de roupa (formal/informal) e se são diferentes as regalias dadas aos vendedores segundo um público-alvo divergente.

“Competences, continuous formation and focus group: a case study”

Keywords:

Competences

Qualification

Continuous formation

Services/Service relation

Abstract :

In a society in a deep mutation the notion of qualification is substituted in the 80's years by the notion of competences, in which the new organizations are be taken to reply for a involved marked by the uncertainty and the high concurrence. The workers, in this way, have to be even more polyvalent, autonomous and responsible. For the same polyvalence the continuous formation is much important, having the workers to learn in a systematic mode, being always informed to the new changes in the work market. By the other way, the actual society is characterized by the growing of the sector of services, and more specifically, by the growing of the market centres and the retail-trade. It is important, consequently, that the continuous formation that is given to the workers of clothes shop (in the case of retail-trade) is be constituted by techniques of personalized attended, what makes the client satisfied with the relation of the sales market/client (service relation) and, consequently, the same will tell the good experience for future clients. In this dissertation will be verified if that exist a significantly difference in the required competences by a different focus-group, if that exist a higher or a lesser continuous formation by a different type of shop (formal/informal) and if the privileges given to the sales market are different by a divergent focus-group.

Índice

	Páginas
Índice de quadros, gráficos e figuras	IX
Lista de abreviaturas	X
1- Introdução	1
2- Qualificação, competências e formação contínua: questões teóricas centrais	3
2.1. Qualificação vs. Competências	3
2.2. Competências e Formação Contínua	8
3- A servicialização do trabalho e a competência: o caso específico das lojas de roupa	12
3.1. Dados estatísticos da servicialização em Portugal e na União Europeia	12
3.2. Servicialização e relação de serviço: um conceito aplicado às lojas de roupa	13
4- Metodologia de investigação e trabalho de campo	18
4.1. Quadro analítico	20
4.2. Observação não participante: lojas de roupa formais vs. lojas de roupa informais	20
4.3. Entrevistas etnográficas aos Recursos Humanos e aos vendedores das diversas lojas de roupa	22
5- Principais resultados do estudo empírico	24
5.1. Lojas de roupa: uma diferença significativa das diferentes competências exigidas segundo um distinto público-alvo?	24
5.2. Uma maior ou menor formação contínua por diferente tipo de loja de roupa (formal/informal)?	30
5.3. Diferentes regalias aos vendedores das lojas de roupa segundo o público-alvo?	38

	Páginas
6- Considerações finais	46
Bibliografia	49
Anexos	
Anexo A – Quadro Analítico	57
Anexo B – Guião de Entrevista aos Recursos Humanos das lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais	61
Anexo C – Guião de Entrevista aos Vendedores das lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais	64
Anexo D – Dicionário de Categorias e respectivas Unidades de Registo (R.H.)	67
Anexo E – Codes (categorias) e respectivas Unidades de Registo e definição dessas mesmas categorias às entrevistas dos R.H. das lojas de roupa formais/informais	74
Anexo F – Dicionário de Categorias e respectivas Unidades de Registo (Vendedores)	97
Anexo G – Codes (categorias) e respectivas Unidades de Registo e definição dessas mesmas categorias às entrevistas dos Vendedores das lojas de roupa formais/informais	100
Anexo H – Curriculum Vitae	113

Índice de quadros, gráficos e figuras

	Página
Figura nº 1 – Abordagem anglo-saxónica e francesa às competências	2
Gráfico nº 1 – Número de pessoas empregadas por sector de actividade e por região (em milhares) no ano de 2006	12
Gráfico nº 2 – Número de pessoas empregadas por sector de actividade na União Europeia (em milhares) no ano de 2005	13
Quadro nº 1 – Quadro Analítico	20
Quadro nº2 – Diferenças a verificar entre as lojas de roupa mais formais das lojas de roupa mais informais	21
Quadro nº 3 – Diferenças entre as lojas de roupa mais formais das lojas de roupa mais informais	21/22

Lista de abreviaturas

INE – Instituto Nacional de Estadística

EUROSTAT – Statistical Office of the European Communities

Vs.- Versus

Cf. – Conforme

R.H. – Recursos Humanos

1-Introdução

Numa sociedade cada vez mais competitiva é necessário existir um aumento das competências já adquiridas, numa lógica de continuidade, na qual se incluem as acções de formação fornecidas pelas empresas onde os trabalhadores se inserem. A tese tem por objectivo a inventariação das competências exigidas pelo departamento dos recursos humanos de lojas de roupa e a sua possível variação segundo os diferentes público-alvo (neste caso os diferentes clientes de lojas de roupa). Desta forma, esta tese irá debruçar-se se as competências exigidas aos trabalhadores de uma loja de roupa com características mais formais são diferentes, ou não, das competências exigidas aos mesmos de uma loja de roupa particularmente mais informal. E, conseqüentemente, se isto, também, se transmite numa maior aposta, ou não, na formação contínua fornecida pela própria loja aos seus colaboradores. É interessante também verificar se estes últimos possuem perspectivas de vida divergentes, ou não, por trabalharem com distintos públicos e por estes deterem, ou não, dessa forma, diferentes regalias

Autores como Pierre Naville (Freire, 2002: 300), que partem das referências da teoria do valor-trabalho e do marxismo, defenderam a noção de qualificação que tinha por base o tempo socialmente necessário à sua produção. No entanto, esse critério apenas tinha em conta a antiguidade (por exemplo, no exercício de uma função) como diferenciador fundamental de qualificações, e nada dizia, sobre a natureza desse tempo, ou seja, não distinguia entre formação especializada em escola (e que tipo de escola e curso) e a mera experiência derivada do exercício continuado de uma actividade.

Nas obras de Friedmann (Almeida, 2005a: 180), o autor denuncia os efeitos do taylorismo na desqualificação assalariada, pelo que este interroga-se acerca do futuro da civilização técnica e das consequências sociais dos automatismos emergentes. A concepção de qualificação remete para saberes que correspondem a trabalhos unitários clássicos e, de certo modo, é o conteúdo destas qualificações que Friedmann problematiza, denunciando os efeitos do taylorismo tido como um momento provisório da civilização técnica.

Durante a década de 80 assiste-se ao reaparecimento de problemas relacionados com a preparação dos trabalhadores face ao mundo do trabalho, agora caracterizado por mutações constantes. Segundo Boterf (Lopes e Suleman, 1999: 83) “a noção de competência profissional tornou-se mais pertinente para tratar de questões de fiabilidade de um sistema sócio-técnico de produção que a noção de tarefa que corresponde melhor à segmentação tayloriana dos processos de trabalho”.

Figura nº 1 – Abordagem anglo-saxónica e francesa às competências

Abordagem anglo-saxónica às <i>competences</i>	Dimensões das competências		Dimensões competências		Abordagem francesa às <i>compétences</i>
	<i>Hard</i> (competências essenciais)	<i>Knowledge</i>	<i>Savoir</i> (Competências teóricas)	<i>Savoir-faire</i> (Competências práticas)	
		<i>Skills</i>	<i>Savoir-être</i> (Competências sociais e comportamentais)		
	<i>Soft</i> (competências diferenciadoras)	<i>Behaviours</i>			
		<i>Traits</i>			
		<i>Motives</i>			

Fonte: Almeida, 2005a: 188

Segundo a figura nº 1 verifica-se que as formas de avaliação dos conteúdos do trabalho têm vindo a modificar-se: enquanto antigamente dava-se importância a uma mão-de-obra gerida e avaliada fundamentalmente pelas suas capacidades corporais (destreza, habilidade gestual, rapidez de execução), actualmente salienta-se uma gestão que faz apelo aos saberes e à inteligência criativa dos indivíduos. As novas organizações produtivas (influenciadas pelo modelo japonês durante o último quartel do século XX) são levadas a responder a uma envolvente marcada pela incerteza e pela forte concorrência.

Já no que toca ao conceito de competência este é analisado segundo a abordagem anglo-saxónica e a abordagem francesa. A primeira divide as competências em *hard* (incluindo-se neste grupo os conhecimentos de um indivíduo sobre um domínio específico – *knowledge* e os saber-fazer que correspondem à demonstração comportamental de um conhecimento – *skills*) e em *soft* (englobando-se aqui a percepção que um indivíduo tem do seu eu enquanto líder ou membro de um grupo – *behaviours*, os traços de personalidade que contribuem para um determinado comportamento – *traits*, e as motivações que correspondem às forças interiores recorrentes e que geram os comportamentos no trabalho – *motives*). As competências de tipo *hard* são as essenciais para que um indivíduo seja considerado competente no seu trabalho, enquanto que as competências de tipo *soft* permitem diferenciar as performances inter-individuais. A segunda abordagem distingue entre os saberes (*savoirs*), que se traduzem na dimensão teórica das competências, os saber-fazer (*savoir-faire*) que correspondem às competências de carácter prático, e os saber-ser (*savoir-être*) que abrangem as competências sociais e comportamentais.

No modelo taylorista/fordista o trabalhador era considerado como um operador, cuja competência se limitava apenas ao saber executar operações conforme o prescrito. No modelo que surge com a “economia de serviço” (Lopes e Suleman, 1999: 218), o trabalhador é considerado principalmente como um actor. O profissional competente é aquele que sabe ir

além do prescrito, que sabe agir e tomar iniciativas. Neste caso temos um modelo de competências centrado na autonomia.

Na primeira parte desta Dissertação irá-se realizar uma abordagem de conceitos relativos às novas competências exigidas numa sociedade em mutação: qualificação versus competências e competências e formação contínua. A segunda parte refere-se ao conceito de servicialização (analisar-se-ão alguns dados estatísticos retirados do INE e da EUROSTAT relativos aos serviços em Portugal e na União Europeia e, por outro lado, observar-se-á que o conceito de relação de serviço está muito associado à crescente servicialização). Na terceira e quarta partes irá verificar-se as conclusões retiradas do trabalho de campo, que se constituiu por uma observação não participante em diversas e distintas lojas de roupa dos centros comerciais da área da Grande Lisboa, utilizando-se o método do “cliente mistério” e entrevistas etnográficas, quer aos responsáveis dos Recursos Humanos, quer aos vendedores das várias lojas de roupa observadas. Foram ainda utilizadas, e por se tratar de um estudo etnográfico, algumas conversas informais que mais dados deram relativamente ao objecto de estudo. Por último irão tecer-se algumas considerações finais sobre todo o trabalho de investigação.

2- Qualificação, competências e formação contínua: questões teóricas centrais

Neste capítulo problematizaremos as diferenças entre dois conceitos muito importantes na Sociologia do Trabalho: qualificação e competências. Por outro lado, irão-se analisar igualmente os conceitos de competências e de formação contínua. Estes dois conceitos estão associados entre si pois para que os trabalhadores tenham cada vez mais competências é necessário existir uma aposta por parte do Estado e das próprias empresas na crescente formação contínua.

2.1. Qualificação vs. Competências

Autores como Pierre Naville (Freire, 2002: 300), que partem das referências da teoria do valor-trabalho e do marxismo, defenderam a noção de qualificação que tinha por base o tempo socialmente necessário à sua produção. No entanto, esse critério apenas tinha em conta a antiguidade (por exemplo, no exercício de uma função) como diferenciador fundamental de qualificações, e nada dizia, sobre a natureza desse tempo, ou seja, não distinguia entre formação especializada em escola (e que tipo de escola e curso) e a mera experiência derivada do exercício continuado de uma actividade. Ora, tem sido consensual considerar a definição

de qualificação como uma “operação social” (Almeida, 2005a: 178) em que os trabalhadores se vêem confrontados com uma selecção no mercado de trabalho e com a consequente hierarquização na empresa. É precisamente esta operação de qualificação que lhes atribui um valor social, ou seja, um valor salarial expresso numa grelha de classificação e num lugar na “sociedade salarial” (Almeida, 2005a: 178).

A qualificação deverá entender-se como o processo de agrupamento de indivíduos e respectiva classificação, de modo a diferenciá-los e a hierarquizá-los nas actividades quotidianas de trabalho. As categorias sócio-profissionais, não apresentando uma descrição da qualificação particular de um trabalhador, permitem avaliar o contexto dessa qualificação através da distribuição e da hierarquização dos empregos, da repartição da formação e dos seus movimentos gerais ao longo do tempo. Segundo Freire (Almeida, 2005a: 178 e 179) são três os critérios para medir e definir os diversos graus numa escala de qualificações: a complexidade, a responsabilidade e o tempo necessário para que o indivíduo adquira uma determinada capacidade profissional ou de execução de tarefas (desta forma, a qualificação será tanto maior quanto maior for o tempo utilizado para a sua aquisição).

Durante a década de 80 assiste-se ao reaparecimento de problemas relacionados com a preparação dos trabalhadores face ao mundo do trabalho, agora caracterizado por mutações constantes. Num contexto de inovação tecnológica e organizacional e de permanente reestruturação económica, aponta-se o baixo nível de qualificação dos trabalhadores como sendo o resultado conjugado de dois importantes factores: as alterações das necessidades de qualificação e as deficiências do sistema escolar. As novas tecnologias trouxeram importantes transformações nos mercados da competência profissional, estando as mesmas muitas das vezes no centro do interesse do fenómeno da inovação (Trépos, 1992: 37). Os economistas e os sociólogos tendem a estar predominantemente de acordo acerca do que constitui o trabalho qualificado, apresentando-se este fulcral para duas correntes sociológicas: uma envolvendo as teorias do capitalismo industrial, e outra centrada na estratificação e nas formas de remuneração. A qualificação passa a definir-se não pela relação directa com os instrumentos de produção mas antes no seu papel num sistema de comunicação. A qualificação provém, desta forma, não dos seus conhecimentos mas dos traços de personalidade dos trabalhadores que serão ordenados num registo de “qualificações sociais” (Almeida, 2005a: 182).

Numa perspectiva bastante divulgada no início da década de 1990, a qualificação social corresponderá a uma interiorização de normas, valores e condutas. Para Alaluf (Almeida, 2005a: 182), as formas de organização produzem um duplo procedimento de reconhecimento, o reconhecimento formalizado e institucionalizado, traduzindo-se nas classificações e nas remunerações, mas também a valorização dos conhecimentos interiorizados e socializados profissionalmente. Muitos autores consideram “espaço

profissional” (Almeida, 2005a: 183) enquanto representação móvel dos diversos conteúdos que um trabalhador possui ao longo do tempo. O espaço da qualificação representa o campo das formas de mobilidade dos assalariados, ou seja, da experiência da formação, das mudanças de emprego e também da mobilidade social. As divisões entre empregos (às quais correspondem as categorias profissionais ou os graus de qualificação) são objecto de contratos de dois tipos: um regulado no mercado de trabalho e no longo prazo, e o outro regulado e modificado quotidianamente nas empresas fixando-se a curto prazo. Segundo Donnadieu e Denimal, hoje em dia, o assalariado é melhor remunerado pelo que é capaz de fazer dentro do quadro da sua situação de trabalho do que pela sua categoria profissional propriamente dita (Donnadieu e Denimal, 1994 : 36).

É de salientar que na década de 80 a noção de polivalência torna-se importante, na medida em que, constitui uma vantagem real para as empresas através da redução dos efectivos, da flexibilidade do colectivo de trabalho, e de uma maior homogeneidade das qualificações. Isto contribui para que no princípio da década de 90, começasse a ganhar forma o entendimento de que a qualificação encontra-se associada com a capacidade de gerir o imprevisto. Desde os anos 1980 que a própria noção de qualificação tem vindo a perder terreno relativamente ao conceito de competência. Se as qualificações de um indivíduo resultam das suas aptidões e dos conhecimentos adquiridos por um processo formativo ou auto-formativo, cada trabalhador no exercício da sua função, adquire capacidades técnicas e experiência profissional, o que lhe confere maior autonomia. Assim, a competência traduz-se pela posse de qualificações múltiplas que ultrapassam o posto de trabalho e que tendem a substituir gradualmente as qualificações de carácter mais técnico, permitindo a polivalência do trabalhador e conferindo-lhe capacidades determinantes para a sua valorização na empresa. Assim, com o conceito de polivalência é exigido ao trabalhador que seja multifacetado e que combine o seu saber-fazer com a capacidade de adaptação e de inovação.

As décadas de 80 e 90 foram reguladas por uma significativa mudança. As novas tecnologias modificaram as condições de trabalho e de emprego. Por um lado, podem constituir um abalo para a sociedade devido à perda de postos de trabalho que acontece paralelamente ao movimento de deslocalização do emprego/trabalho. No entanto, podem ser, por outro lado, uma oportunidade em relação ao emprego pois as novas tecnologias aumentam a competitividade económica e permitem às empresas (quando associadas às políticas de flexibilidade ofensiva e estratégica) induzir a novas exigências a nível de formação e de competência, contribuindo para facilitar a fluidez da actividade profissional.

A discussão acerca das formas de flexibilizar o trabalho tem vindo a dominar, nos últimos anos, muitos dos debates (políticos, económicos e sociais) que se travam nas sociedades europeias. Tem-se entendido que a flexibilidade traduz a ideia da capacidade de

adaptação das organizações às mudanças impostas pelas circunstâncias exteriores que condicionam a actividade. Neste sentido, refere-se a noção de flexibilidade para designar a capacidade das empresas adaptarem os factores de produção e os métodos de organização e gestão às alterações ocorridas no mercado em que actuam. A mudança tecnológica, a necessidade de reduzir custos com o pessoal, a necessidade de aumentar a eficácia produtiva, e a necessidade de proporcionar uma adaptação mais rápida das empresas ao mercado são algumas das razões que provocam a flexibilização nas sociedades contemporâneas.

Enquanto que a qualificação tende a fundar-se sobre dados objectivos relativamente ao “saber” e ao “saber-fazer” (através, por exemplo, da exibição de certificados da posse de graus académicos ou de exames comprovativos), a competência procura, através de novos instrumentos de avaliação dos desempenhos profissionais, captar e reconhecer qualidades mais pessoais associadas ao “saber-ser” tais como a capacidade para avaliar e decidir, a vontade e perseverança no esforço de aprender e realizar, a aptidão para trabalhar em cooperação (grupo, organização) e lidar com “diferentes” e em contextos singulares, entre outras situações. Estes, são atributos e qualidades que, tendo uma forte implicação pessoal (e consequentemente associada à história de vida de cada um), podem contudo ser aprendidos, potenciados e melhorados através de adequados processos formativos.

No final da década de 80 surge a noção de competência que traduz um trabalho social intenso de rearticulação dos modos de performance empresarial e das capacidades individuais que as organizações mais valorizam. As competências decorrem durante um processo de sucessivas habilitações num dado percurso de carreira. Assiste-se à emergência de uma perspectiva mais dinâmica em que as competências, colocando as potencialidades dos indivíduos no centro dos modos de análise e das formas de acção, tornam-se um instrumento indispensável das políticas de GRH nas empresas, particularmente nas empresas europeias e norte-americanas.

Segundo Marc Maurice em 1986 (Dubar, 1996:183) a “competência colectiva” está associada às grandes empresas japonesas pois a organização do seu trabalho assenta nas competências do grupo ou da equipa. Por outro lado, para Le Boterf em 1992 (Oliveira e Gama, 2002: 75), a “competência colectiva” não é unicamente um somatório de competências individuais. A empresa constitui em si um “sistema de competências” em que a sua qualificação colectiva depende não do somatório das competências individuais, mas dos modos e processos das relações mútuas. A competência colectiva depende da qualidade das interacções que se estabelecem entre as competências individuais de cada trabalhador com os outros.

Convirá ter em conta que a aquisição e a aplicação de competências implica um trabalho conjunto do trabalhador e da empresa, pois este projecto deve envolver não só os

dirigentes mas também os trabalhadores, assumindo aqui relevância uma variável que é crítica para as organizações contemporâneas: o tempo. Este terá de ser repartido entre tempo de preparação, tempo de associação de todos à iniciativa, tempo de formação, tempo para reflectir e obter a distância necessária para um trabalhador fazer evoluir a sua actividade. Desta forma, Zarifian (Besucco e Tallard, 1999: 123) referia a criação de um novo modelo (o “modelo da competência”) que baseava-se numa evolução do indivíduo a nível profissional (com um percurso personalizado de formação) existindo uma avaliação por parte da empresa das competências individuais de cada assalariado. Desta forma, a organização detinha um importante papel no reconhecimento por parte dos trabalhadores das suas próprias competências. Segundo Weiss (Trépos, 1992: 217) a profissionalidade não se reduz apenas à qualificação, mas associa-se a uma história (pessoal, social, técnica e cultural) na qual analisa-se o carácter manual e a inteligência, o projecto, a execução, a eficiência e a criatividade.

A assinatura em Outubro de 1990 do *ACAP 2000* (*Accord sur la Conduite de l'Activité Professionnelle*), a preparação durante dois anos das *Jornadas de Deauville* que decorreram em Outubro de 1998 em França, e a realização dos Encontros MEDEF de 2003, constituíram-se como referenciais para a consolidação do modelo da competência. Quanto ao *ACAP 2000*, a competência do trabalhador é definida como um “saber-fazer operacional validado”, quer dizer os seus conhecimentos e a sua experiência, aplicáveis numa organização adaptada, confirmados pelo nível de formação e em seguida pelo domínio de funções sucessivamente exercidas. Este não se limita às competências requeridas pela função desempenhada pelo trabalhador num dado momento (de acordo com a noção actual de emprego). O Acordo estabelece uma conexão com a trajectória do trabalhador, centrando-se nas competências detidas e no potencial, e motivando os trabalhadores para alargarem o seu campo de qualificação. Desta forma, o *ACap 2000* apresenta novos referenciais para uma gestão baseada na lógica das competências, significando esta última um “saber-fazer operacional validado”, que inclui os conhecimentos e experiências do trabalhador; o carácter “operacional” que significa que este é aplicável e adaptado a uma organização; e a “validação” que significa que estes são confirmados pela formação e depois pela matriz de funções sucessivamente exercidas.

Segundo a proposta do MEDEF: “A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, saber-fazer, experiências e comportamentos, exercendo-se num contexto preciso. Ela constata-se a partir da sua execução numa situação profissional a partir da qual é validável. É então à empresa que compete referenciá-la, validá-la e fazê-la evoluir” (Almeida, 2005a:192).

No entanto, Zarifian (Almeida, 2005a: 192) considera que existem nesta citação algumas limitações: em primeiro lugar, o aspecto de validação apenas pelos actores

empresariais (esquecendo-se que a renovação dos processos de aprendizagem é marcadamente social); por outro lado, uma certa concepção “neo-artesanal” do trabalho que não se adapta às condições de produção de bens e de serviços modernas, nas quais é fundamental isolar a ideia de um indivíduo face a uma situação ou acontecimento (e no contexto de uma situação profissional com a qual esse indivíduo é confrontado). Zarifian¹ propõe assim, “ A competência corresponde à tomada de iniciativa e ao assumir de responsabilidade do indivíduo sobre os problemas e os acontecimentos com os quais este se confronta no contexto (...) das situações profissionais” (Almeida, 2005a:192), remetendo esta citação para elementos de mobilização de uma inteligência prática e situacional, elementos primordiais para a concepção de produtividade nas empresas modernas.

A motivação torna-se simultaneamente uma condição e um efeito da gestão pela competência. Se, por um lado, a empresa deve criar as condições para que os indivíduos queiram mobilizar as suas competências, dando-lhes as garantias e os meios para apoiar os seus projectos e perspectivas profissionais (através sobretudo das modalidades de acesso à formação e a outras actividades de desenvolvimento pessoal), estimulando as capacidades de aprendizagem de cada indivíduo e desenvolvendo conseqüentemente as suas competências; por outro lado, a motivação toca profundamente cada indivíduo, sendo que o mesmo estará tanto mais motivado quanto mais acreditar que a mobilização das competências, num momento determinado, dá um contributo positivo para a realização dos seus projectos profissionais. Desta forma, “não se obriga um indivíduo a ser competente, nem mesmo a tornar-se competente” (Almeida e Rebelo, 2004:179).

2.2. Competências e Formação Contínua

As insuficiências e a desadequação da formação proporcionada pelo sistema escolar e a consciência de novas exigências vindas do próprio dinamismo sócio-económico têm contribuído para o alargamento dos sistemas pós-escolares de formação profissional para jovens que deixam a escola sem competências específicas para uma actividade profissional, em instituições especializadas de formação, em aprendizagem nas empresas, ou em situações mistas, tais como estágios de formação, formação em alternância, entre outros; ou para

¹ Para Zarifian (Almeida, 2005a:196 e 197) existem cinco elementos presentes na génese do conceito de competência: novas formas de recrutamento (que destacam o nível do diploma, acentuando dificuldades para a inserção de indivíduos com um baixo nível escolar); uma valorização da mobilidade e do percurso individual; novos critérios de avaliação (salientando-se as qualidades pessoais e relacionais como a responsabilidade, a autonomia e o trabalho em equipa); um incitamento à formação contínua; e a colocação em causa de antigos sistemas de classificação.

trabalhadores adultos, já inseridos na vida profissional, para efeitos de reconversão¹, aperfeiçoamento², especialização ou aquisição de novas competências, na própria empresa ou em instituições de ensino; entre outras circunstâncias.

A formação profissional assume, pois, uma função social de transmissão de saberes (saber-fazer, saber-ser) que se exerce em benefício do sistema económico ou mais geralmente da cultura dominante. Cada vez mais, à formação profissional é atribuído um papel importante na transição entre a escolaridade e a inserção no mercado de trabalho, na vida activa dos trabalhadores e nas várias situações que ocorrem no mercado de trabalho (situações de agravamento do desemprego, trabalho precário, entre outras).

Qualquer melhoria do sistema de formação profissional é um meio de lutar contra o desemprego numa perspectiva de médio/longo prazo, tendo em conta as evoluções previsíveis das necessidades do mercado de trabalho e permitindo às empresas ter uma mão-de-obra melhor adaptada e melhor adaptável. Enquanto a formação inicial faculta aos trabalhadores a obtenção de conhecimentos e qualificações necessárias à inserção no mercado de trabalho, a formação contínua apresenta a vantagem de reactualizar permanentemente os conhecimentos do trabalhador, de modo a permitir a sua actualização a todos os níveis. Por outro lado, a educação socializante dos adultos valoriza as aquisições culturais, a aquisição de competências transversais, de aquisições susceptíveis de serem transferidas para outras situações, para a autonomia dos indivíduos. Como Canário refere a noção de “reciclagem” e por vezes, a de “reconversão profissional”, tende a aumentar a competência inicial do sujeito no domínio próprio da sua actividade, em função do seu estatuto (Canário, 2000: 34).

Enquanto que as acções de qualificação inicial devem ser avaliadas essencialmente pelo resultado em termos de colocação e integração na vida activa, as acções de

¹ A reconversão põe questões de âmbito não exclusivamente formativos, mas também normalmente uma operação de gestão de recursos humanos implicando a reintegração de indivíduos ou grupos numa nova profissão, “As causas de perda de emprego individuais (por perda de capacidade face às competências exigidas num posto de trabalho ou pela sua extinção), grupal, ou de carreira, (por eliminação de postos de trabalho em todo um grupo profissional, numa organização) e sectoriais, ou sociais, por desemprego de todo um sector ou região (por exemplo: têxtil, aço ou determinada região em crise). Estas diferentes situações determinam diferentes âmbitos de intervenção: individual, grupal (numa empresa) ou sectorial/regional podendo atingir neste último caso uma expressão quantitativa alargada a centenas ou milhares de pessoas, empregadas em diversas empresas” (Cardim, 2005: 28).

² Existem três modalidades essenciais no aperfeiçoamento: a actualização (visando a preparação dos trabalhadores já activos para técnicas e aspectos novos de uma profissão em resultados da evolução organizativa ou tecnológica), a reciclagem (que visa a recuperação de capacidades de execução, perdidas pela falta de prática, ou a manutenção do grau de operacionalidade) e a formação de promoção ou complementar (que visa a preparação para aspectos novos que decorrem da evolução na carreira, ou do desempenho de novos cargos afins). Estas acções são normalmente desenvolvidas através de serviços internos ou de consultores externos especializados. Existe ainda um mercado específico inter-empresas onde são oferecidas este tipo de acções para participantes isolados que as frequentam individualmente, permitindo-se assim o aperfeiçoamento profissional em profissões de pequeno efectivo. Por outro lado, este tipo de acções está principalmente virado para o conteúdo do trabalho e menos para os domínios técnico científicos.

aperfeiçoamento devem ser analisadas pelo grau de aplicação e transferência de conhecimentos e práticas adquiridas para as situações de trabalho, após a acção.

Contributos de sociólogos como Boudon (1973) ou Lucie Tangury (1986) evidenciaram a inexistência de uma relação directa e linear entre o mundo da formação e o mundo do trabalho (Canário, 2000: 39). Apesar disto, continua a ser divulgada a ideia de que a formação constitui o principal instrumento para promover o emprego e a mobilização social. A rápida evolução tecnológica e o acentuado acréscimo de mobilidade profissional são adjuntas com transformações tendenciais das organizações e processos de trabalho que apelam ao reequacionar dos modos de pensar e de gerir a formação.

É importante a participação na realização de formações dos empregadores, no sentido de manter a empregabilidade dos seus trabalhadores, diagnosticando atempadamente a necessidade de desenvolvimento de competências adequadas a determinados sectores; dos trabalhadores no propósito de se preparem, reforçando as suas competências para o futuro; e, os poderes públicos, especialmente o Estado, responsável em primeira linha pela formação de base dos indivíduos¹.

Nas empresas é necessário um pré-diagnóstico² que recolha a informação básica sobre a organização e o seu contexto visando a identificação do cliente, dos seus objectivos e expectativas, e a caracterização sumária do potencial de necessidades, incluindo as áreas de trabalho passíveis de desenvolvimento formativo. Este pré-diagnóstico visa, partindo da clara identificação do “cliente”, das suas intenções reais e expectativas, definir (ou explicitar) a política de formação da organização, os seus objectivos e o que, em grandes linhas, se considera ser de fazer e de evitar fazer. Neste sentido, o pré-diagnóstico é produto da opinião dos empresários/dirigentes visando identificar e clarificar intenções, projectos e orientações para o futuro, assim como os problemas que se pretende resolver e as mensagens que se pretende que a formação faça passar. Uma vez definidas as necessidades transformam-se estas em projecto de acção formativa. O plano de formação é o instrumento onde se precisam os objectivos e as actividades de formação a desenvolver num dado prazo (normalmente anual),

¹ A coexistência de desemprego de diplomados a par de uma escassez de mão-de-obra qualificada suscita a hipótese de que a aproximação entre a oferta e a procura de qualificações no mercado de trabalho é fraca, bem como a coordenação e o diálogo entre o sistema de ensino-formação e o mercado de trabalho. Através dos perfis profissionais e do diagnóstico de necessidades de formação, pretende-se contribuir para a orientação dos investimentos em formação, fornecendo informações sobre as necessidades do mercado de trabalho. A importância deste tipo de referenciais prende-se, desta forma, com a necessidade de não desperdiçar recursos financeiros e humanos com formações que não conduzem a maior empregabilidade, a uma melhoria da qualidade de emprego, a uma maior mobilidade, e à redução do desajustamento entre a profissão e a formação.

² A capacidade de antecipação e de diagnóstico constitui um dos aspectos-chave da nova filosofia da formação profissional, uma vez que a competitividade das empresas passará cada vez mais pela previsão estratégica das necessidades de qualificação e pela capacidade de elaboração dos correspondentes planos de formação.

para operacionalizar uma dada política de formação e certas prioridades, recorrendo a certos meios internos (à organização) ou externos.

A formação profissional é principalmente relevante devido à própria mutação do mercado de trabalho, exigindo uma necessidade permanente de actualização perante o avanço tecnológico e sobressaindo a rapidez e a qualidade, indispensável para a melhoria das exigências da competitividade. Desta forma, a empresa ao valorizar, através de formações, os seus trabalhadores, aumenta igualmente as probabilidades de sucesso, já que vê acrescida a sua capacidade de resposta face à competitividade do mercado. Existem diferentes meios de construir a relação entre competitividade e trabalho: se de um lado, reduzir os custos ligados ao trabalho, directos e indirectos, originando um aumento da precariedade laboral parece a via mais simplista (reduzindo salários, recorrendo à subcontratação e a outras formas de trabalho afins); por outro lado, a iniciativa empresarial, diversificando e adaptando os produtos às flutuações da procura mediante processos de qualificação, e a responsabilização e adaptação dos trabalhadores são factores também indispensáveis, “(...) na medida em que incorpora uma forte componente de formação), tende a aparecer não como um simples custo mas como um investimento”(Rebelo, 2003: 9).

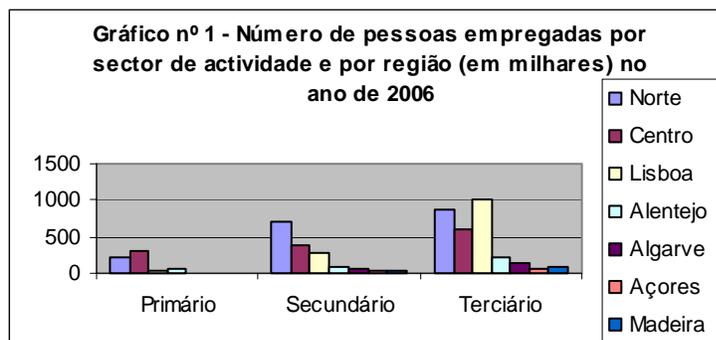
A empregabilidade como a capacidade para um trabalhador encontrar um emprego correspondente às suas competências e às necessidades do mercado de trabalho depende da formação adquirida. Segundo Rebelo, para que certo indivíduo, num determinado momento, seja empregável, é necessário que tenha as qualificações ou as competências (vertente subjectiva) que se adaptem aos empregos disponíveis no mercado de trabalho (vertente objectiva) (Rebelo, 2003: 25). Segundo Le Boterf (Suleman, 1997: 41) existe um perfil profissional requerido (ou seja, um conjunto de saberes, saber-fazer e saber-ser que um indivíduo deve teoricamente dominar para ter um emprego) e um perfil profissional real, que traduz o domínio real desses saberes num indivíduo ou categoria, tendo em conta um determinado emprego. Neste sentido, se a estrutura económica e os empregos mudam, também as qualificações requeridas necessitam de constantes adaptações e reconversões, apenas possível através de acções de educação ou de formação ao longo da vida.

3- A servicialização do trabalho e a competência: o caso específico das lojas de roupa

Neste capítulo apresentar-se-ão alguns dados estatísticos que descrevem a importância do sector terciário nas várias regiões de Portugal e em Portugal em relação aos outros países da União Europeia. O mesmo é corroborado ao longo desta Dissertação, sendo que nesta o principal foco está principalmente no aumento das lojas de roupa nos centros comerciais. Por outro lado, irão-se analisar os conceitos de servicialização e de relação de serviço, adaptados ao objecto de estudo desta Dissertação: as lojas de roupa em Portugal.

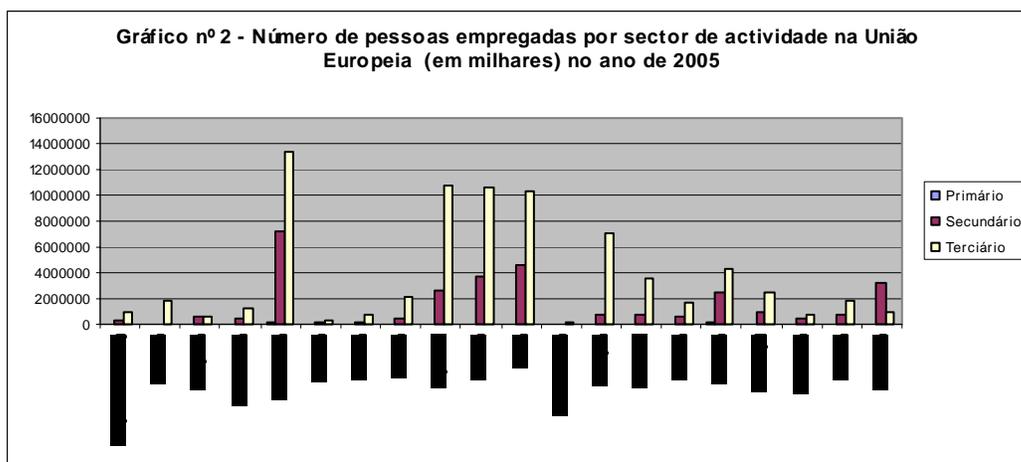
3.1.Dados estatísticos da servicialização em Portugal e na União Europeia

Neste sub-capítulo irá-se verificar a situação do sector terciário, em comparação com os outros sectores de actividade, em Portugal e na União Europeia através de dados estatísticos.



Fonte: INE, Anuário Estatístico de Portugal 2006

Verifica-se através do gráfico nº 1 que o sector que mais empregou trabalhadores no ano de 2006 em Portugal Continental, nos Açores e na Madeira foi o sector terciário. Por outro lado, as regiões em que o sector terciário foi o mais predominante foram Lisboa e o Norte, sendo menos predominante nos Açores e na Madeira. O sector primário foi o sector que menos empregou trabalhadores, embora fosse no Centro (em relação às outras regiões de Portugal Continental, aos Açores e à Madeira) que ainda se pôde encontrar em 2006 o maior número de pessoas empregadas neste sector. No sector secundário o maior de pessoas empregadas nesse mesmo ano situou-se no Norte.



Fonte: Eurostat

Verifica-se pelo gráfico nº 2 que em todos os países da União Europeia, excepto na Noruega, o sector de actividade mais predominante em 2005 era o sector terciário (na Noruega o sector secundário era o sector de actividade mais preponderante). Contudo, os países da União Europeia em que o sector terciário foi o mais considerável foram a Alemanha, a Espanha, a França, a Itália e a Hungria. Por outro lado, os países da União Europeia em que existiu menos predominância do sector terciário em relação aos outros países pertencentes à U.E. no ano de 2005 foram o Luxemburgo, a Estónia, a Bulgária, a Finlândia e a Irlanda. Portugal situou-se nesse mesmo ano como um dos países intermédios da U.E. em que o sector terciário teve maior importância em relação aos outros sectores de actividade.

3.2. Servicialização e relação de serviço: um conceito aplicado às lojas de roupa

Em termos históricos a noção de sector terciário é devido a Fischer (Almeida, 2004: 85; Petit, 1988: 25) que a apresenta na sua obra de 1935. O sector dos serviços, que o autor intitulou de “terciário”, surge como uma nova componente do sistema económico mundial. Um segundo trabalho do autor datado de 1945 apresentou uma divisão das actividades económicas em três categorias: “produção primária”, “produção secundária” e “produção terciária”. A primeira era caracterizada pelo trabalho agrícola e mineiro que tinha por objectivo directo a produção de alimentos e diversas matérias-primas; a segunda incluía as indústrias de transformação sob todas as suas formas; e, a terceira era constituída pelo restante (e vasto) conjunto de actividades, como os transportes, comércio, lazer, instrução/educação e igualmente pelas mais altas formas de criação artística e da filosofia. Bell (Almeida, 2004: 85)

na sua obra de 1973, referiu que se estava na presença de uma sociedade “pós-industrial”, que se caracterizava por dois aspectos principais: por um lado, pelo facto de a maior parte da força de trabalho estar associada aos serviços e, por outro lado, por um relevo da classe profissional e técnica. Segundo Zarifian (Almeida, 2004: 89) a abordagem da noção de serviço é muito diferente das anteriores abordagens. A lógica de serviço é transversal e acompanha, portanto, a transferência do centro de gravidade dos processos económicos da esfera da produção (cada vez mais assegurada pela máquina automatizada) para a esfera da circulação e da distribuição física e da distribuição da informação.

Segundo Berry e Parasuraman, em 1993, a dicotomia serviços *versus* produtos são interdependentes e apoiam-se mutuamente (Vieira, 2000: 21). Tanto são necessários produtos para que se ofereçam serviços, como serviços para que se ofereçam produtos.

Para Grönroos (1994), “A heterogeneidade das situações de serviço justifica que a sua definição não possa ir mais além da afirmação de que os serviços são actividades de natureza mais ou menos intangível que, regra geral mas não necessariamente, se geram nas interacções que se produzem entre o cliente e o pessoal, os recursos, os bens físicos ou, globalmente, com os sistemas de fornecedor de serviços” (Vieira, 2000: 22). Um serviço pode, assim, disponibilizar valores intangíveis (como consultoria, ensino, entre outros) ou bens físicos (como automóveis, cosméticos, entre outros). Existe, desta forma, a diferença entre o produto-puro (maior conteúdo tangível) e o serviço-puro (maior conteúdo intangível).¹

A intangibilidade é caracterizada na ausência de transferência de propriedade na transacção. A intangibilidade dos serviços não dá lugar à sua posse mas apenas ao seu consumo, sendo necessária a presença interactiva do consumidor na generalidade das situações de serviço. Por outro lado, e segundo Berry (1980) em geral o produtor e o comprador interagem directamente no momento e no local da transacção (Vieira, 2000: 25). Para Grönroos (1994), o contacto ou os contactos que se estabelecem entre prestador e cliente constituem “momentos de verdade” (Vieira, 2000: 26) do primeiro para criar e adequar o serviço, obrigando-se a um controlo de qualidade simultâneo à sua prestação, já que ao cliente só é possível avaliar a parte visível da prestação. O cliente é sempre o maior crítico do serviço já que é para ele que o mesmo existe.

Na relação prestador/cliente dos serviços existem, portanto, três dimensões importantes: a temporal, a institucional e a (inter)subjectiva. A relação de serviço inscreve-se

¹ Como refere Vicent Martínez-Tur et. al. a componente tangível é o bem de consumo e a componente intangível é o serviço (Tur, Silla e Ramos, 2001: 47). Desta forma, a organização dos serviços oferece tanto componentes tangíveis como intangíveis.

num período mais longo do que durante o período de abertura e de fecho da loja. Desta forma, existe uma história de aprendizagem mútua, em que a empresa tenta sempre melhorar a sua imprevisibilidade e a sua singularidade (como o contacto com um novo cliente) e ao mesmo tempo a repetição, o fluxo e a continuidade (a rotina). Existe uma dimensão institucional e colectiva pois trata-se de uma actividade organizada e normalizada, pela organização e pelos destinatários. Por último, existe uma dimensão subjectiva pois há o contacto corporal e psicológico entre cada um dos actores existindo conseqüentemente, uma interacção.

Segundo Almeida, enquanto alguns autores apontam para as especificidades e para os problemas de apreensão do sector terciário e das suas transformações (o que aproxima a sociologia do trabalho dos debates em torno da economia social e da economia do trabalho, por exemplo), outros autores acreditam que a lógica de serviço não se restringe apenas aos serviços (enquanto sector) e que é transversal às formas de contacto com os clientes/utilizadores, através de circunstâncias intersubjectivas de resolução dos problemas, sendo estes colocados por um cliente/utilizador a um prestador de serviço (abordagem que torna a sociologia do trabalho mais próxima da psicologia social, da sociologia compreensiva e da etnometodologia, por exemplo) (Almeida, 2004: 96 e 97). Desta forma, existe uma dimensão relacional que se caracteriza pela interacção existente entre clientes/utilizadores e prestadores de serviço.

As classificações de serviços organizam as suas categorias com base em critérios de segmentação das empresas (a sua natureza, as funções realizadas, as fontes de rendimento, entre outros), dos compradores (tipo de mercado, forma de compra, motivos de compra, entre outros) e dos bens (forma do serviço, intensidade em trabalho ou capital, nível de contacto, entre outros).

Actualmente verifica-se uma grande exigência por parte das empresas aos seus colaboradores de iniciativa, de inteligência prática, de comunicação intersubjectiva ou em rede com os colegas, e de diálogo com os clientes. Terá de existir conforme Gadrey e Zarifian (Almeida, 2004: 90 e 91) referem nas etapas do trabalho nas empresas de serviço de se passar de uma fase inicial de (re)conhecimento e de interpretação das necessidades do cliente para uma fase terminal, com a produção efectiva de um serviço.

Segundo Kotler, em 1995, (Vieira, 2000: 35), existem dois desafios competitivos inerentes às empresas: o da sua diferenciação (as organizações que concorrem em actividades de serviço devem desenvolver de forma combinada uma oferta, uma prestação e uma imagem corporativa singular, superior e sustentável) e o da melhoria contínua da qualidade (globalmente, a qualidade não deve ser vista como mais uma entre as variáveis controláveis,

mas sim, como uma função organizativa que, interdependentemente, deve permitir um posicionamento claro e distintivo). Segundo Artur Fernandes, “A prestação de um serviço da alta qualidade é reconhecido como o factor chave da competitividade da empresa do novo milénio” (Fernandes, 2000: 27).

As empresas só podem ser competitivas se existir uma adopção de uma estratégia com base no desenvolvimento de bases de dados (tecnologia), na adopção de um marketing relacional integrado (orientação ao cliente) e num investimento sistemático na qualidade dos serviços (orientação ao serviço). Segundo Eiglier e Langeard, em 1987, (Vieira, 2000: 38) a questão central de marketing seria a de saber como rentabilizar a relação com o cliente, pelo que o desenho da oferta de um serviço deverá antecipar a razão pela qual o cliente vai à empresa, assim como porquê a escolhe. A verdadeira causa desta denominada “empresa inteligente” (Quinn, 1994: 418) é gerir e coordenar toda a informação a fim de poder responder às necessidades dos seus clientes. As evoluções mais marcantes associadas às estratégias de serviço são a simplificação da organização interna e a redução dos níveis hierárquicos; o crescimento da qualidade pela reacção às necessidades dos clientes; a redução de investimentos e o aumento da flexibilidade.

Segundo Berry e Parasuraman, em 1993, (Vieira, 2000: 40) as empresas de serviços dispõem de três alternativas para desenvolver e sustentar a sua presença no mercado: investir na atracção de novos clientes; rentabilizar mais os clientes actuais; e, evitar ou reduzir a desertação destes últimos. Como refere Xavier Auzouy os clientes actuais podem trazer à empresa novos clientes pela transmissão do tratamento que beneficiaram (Auzouy, 1992: 41). No entanto, se os antigos clientes estiverem insatisfeitos com o serviço podem igualmente surgir comentários negativos perante outros potenciais clientes. É neste ponto que as empresas devem prevenir que isso não aconteça. Segundo Vicente Martínez-Tur et. al. a organização e os seus empregados têm de saber atender adequadamente as queixas para fidelizar clientes que no início estavam insatisfeitos (Tur, Silla e Ramos, 2001: 127). As necessidades dos clientes evoluem, razão pela qual é vital que a empresa conheça todas as influências potenciais no processo de decisão do cliente.

O objectivo global das empresas consiste na divisão da população em subgrupos que sejam, tanto quanto possível, mutuamente excluentes e intrinsecamente exaustivos relativamente a critérios pertinentes, por forma a que os segmentos identificados sejam relevantes e facilmente acessíveis do ponto de vista de marketing. Na realidade, face à pressão exercida pela inovação, a nova concorrência de empresas parafinanceiras, os avanços tecnológicos e a desregulamentação, esta segmentação ajuda as organizações de serviços

financeiros a prever e a integrar de forma coerente novas necessidades estratégicas. Desta forma, filtrar o mercado por critérios pertinentes impõem o cruzamento de variáveis que o sejam, tanto do ponto de vista do consumidor (ou seja, relevantes no seu comportamento e decisões de compra), como do ponto de vista da organização.

Apesar de todas as empresas tentarem personalizar o serviço, não está claro que todos os consumidores o queiram da mesma forma e no mesmo grau. A personalização tem custos para a empresa e para o consumidor, e o seu valor agregado intrínseco deve ser estimado cuidadosamente.

Grönroos, em 1984, (Vieira, 2000: 61) sustentou que a qualidade percebida de um serviço será o resultado de um processo em que o consumidor compara as suas expectativas com a percepção do serviço que recebeu, avaliando diferentes recursos e formas de utilização destes por parte da empresa prestadora. Desta forma, a qualidade percebida dependerá do serviço esperado e do serviço experimentado, os quais estão por sua vez condicionados pelos recursos e acções internas e externas da empresa. A chave para uma empresa de serviço de sucesso repousa sobre dois importantes elementos: uma qualidade e uma produtividade de prestação consideradas *do ponto de vista do cliente* (Quinn, 1994: 366).

Para aumentar a qualidade do serviço uma empresa deve encorajar os clientes a queixarem-se, facilitando, desta forma, a tarefa do pessoal de contacto; transformar a comunicação do pessoal de contacto com os clientes numa componente estratégica; encorajar o pessoal a responder eficazmente aos problemas dos clientes e conseqüentemente, disponibilizar-lhes os meios para o fazer. No entanto, a qualidade de um serviço é um factor subjectivo, ou seja, nem todos os indivíduos podem gostar do mesmo (Quinn, 1994: 367).

Resumindo e segundo De Bant (Almeida, 2005b:50) existe sempre uma inter-relação entre a empresa e o cliente. Em primeiro lugar, destaca-se o discurso sobre a variedade económica e da produção de bens diversificados. Em segundo lugar, é de referir a integração do cliente no processo de produção ou no processo de criação de tecnologia (igualmente devido à informatização dos produtos e dos processos (Petit, 1988: 256)) passando-se de um nível de recolha de informação sobre os clientes (acerca dos seus gostos e preferências) para um estágio de participação activa do cliente na prestação do serviço. Em terceiro lugar, os discursos sobre a qualidade e a qualidade total decorrem da lógica da relação de serviço, pois remetem a jusante para a adaptação do produto às necessidades do cliente e, a montante, para a capacidade de resposta e de adaptação a necessidades organizacionais específicas. Em quarto lugar, se a organização industrial correspondia a uma configuração condicionada pelas características dos equipamentos e dos constrangimentos impostos pela

“relação homem-máquina”, esta é uma tendência actualmente contrariada pela dinâmica das actividades de serviço que transformam a própria organização num “variável de acção”. Por último, a organização de serviço exige recursos humanos com capacidades personalizadas (de iniciativa, de adaptação a circunstâncias diferenciadas, de definição do próprio trabalho) numa lógica de “co-produção” com o cliente (existindo, desta forma, conforme refere Almeida uma *lógica de serviço*¹ (Almeida, 2005b: 58)). Desta forma, a lógica de serviço compreende tipos de produtores e de destinatários em permanente interacção. Existe, conseqüentemente, na maior parte das vezes por parte da empresa e do seu próprio colaborador perante um cliente uma venda individualizada, numa verdadeira componente de aconselhamento. Isto pode verificar-se ou não no objecto de estudo analisado nesta Dissertação: as lojas de roupa, em que as próprias empresas fornecem ou não formação ao nível das técnicas de venda (o vendedor aprende através dessas mesmas técnicas a realizar uma venda de forma individualizada de cliente para cliente, sendo simpático, atencioso e dando sempre alternativas).

4- Metodologia de investigação e trabalho de campo

Após as leituras e as pesquisas estatísticas (INE, EUROSTAT) realizadas sobre o tema de estudo desta Dissertação construiu-se um quadro analítico com os principais conceitos, dimensões e indicadores²

Após a construção do quadro analítico, formulou-se a pergunta de partida que se debruça se as competências exigidas pelos recursos humanos das diferentes lojas de roupa aos seus vendedores são distintas ou não segundo o público-alvo que atingem. Algumas hipóteses irão ser posteriormente testadas: primeiramente, se os recursos humanos que exigem maiores competências fornecem igualmente aos seus vendedores uma formação contínua sempre na aposta de uma melhoria na performance dos mesmos. Por outro lado, se nas lojas onde são exigidas maiores competências, existe também, um maior salário, mais regalias a nível do horário de trabalho e uma maior aposta na carreira dos seus vendedores. Por último, e em sequência da última hipótese mencionada, se os vendedores das lojas de roupa em que são

¹ Uma prestação de serviço depende sempre das funções industriais-instrumentais (de *back office*) que asseguram o suporte instrumental e as funções de serviço- relacionais (*front office*).

² No ANEXO A, Quadro Analítico reparece o mesmo quadro analítico mas com as respectivas questões que irão ser colocadas quer aos RH, quer aos vendedores das lojas de roupa formais e informais.

solicitadas menores competências possuem, assim, uma maior perspectiva de mudarem de posto de trabalho do que os vendedores das lojas de roupa que exigem maiores competências.

Metodologicamente, para testar as hipóteses referidas irão ser analisadas as características que diferem as lojas de roupa formais das lojas de roupa informais através da observação não participante nas mesmas (método do “cliente mistério”). As lojas de roupa escolhidas para o estudo foram as que se localizam em centros comerciais da área da Grande Lisboa (escolheu-se a área da Grande Lisboa por ser uma das áreas mais comerciais do País e, por outro lado, seleccionaram-se lojas em centros comerciais por estas terem a mesma estrutura e filosofia de Norte a Sul). Por outro lado, para possuir um aprofundamento do objecto estudado irá-se entrevistar seis colaboradores dos RH e seis vendedores (três de lojas formais e outros três de lojas informais). Para tal, realizar-se-ão contactos telefónicos às principais sedes das lojas de roupa (formais e informais) para poder marcar uma entrevista com um dos seus colaboradores dos RH. Relativamente às entrevistas aos vendedores das lojas formais/informais irão-se visitar as lojas de roupa e perguntar aos encarregados/gerentes se é possível entrevistar um dos seus vendedores referindo sempre o objectivo da entrevista.

É de referir que as lojas de roupa que se situam entre as formais e as informais não irão ser estudadas. Desta forma, irão ser estudados os extremos das lojas de roupa existentes em Portugal, mais especificamente (como já foi referido) nos centros comerciais da área da Grande Lisboa

4.1. Quadro Analítico

Conforme já referido anteriormente, neste sub-capítulo após leituras realizadas e dados estatísticos analisados, irá apresentar-se o quadro analítico, com os seus conceitos, dimensões e indicadores.

Quadro nº 1 – Quadro Analítico

Conceitos	Dimensões	
	Organizacional (funcionamento da própria empresa)	Relacional (relação entre os vários trabalhadores e entre os trabalhadores/clientes)
Qualificação	-Recrutamento por parte dos recursos humanos dos saberes que os indivíduos detêm unicamente por diploma (escolarização) -Antiguidade dos indivíduos na organização (processo diferenciador dentro da própria organização, agrupando e hierarquizando os seus trabalhadores por um “valor salarial”)	-Valorização por parte dos recursos humanos dos conhecimentos interiorizados e socializados profissionalmente
Competências	-Recrutamento por parte dos recursos humanos dos saberes que os indivíduos mobilizam por uma experiência contínua -Autonomia de decisão por parte do trabalhador -Polivalência (o trabalhador combina o seu saber-fazer com a capacidade de adaptação e de inovação)	-Motivações que os indivíduos desenvolvem no seu posto de trabalho (capacidade para avaliar e decidir; vontade e perseverança no esforço de aprender e realizar; aptidão para trabalhar em cooperação e lidar em contextos diferentes e singulares; formação contínua) -Relação trabalhadores/trabalhadores e trabalhadores/clientes
Formação contínua	-Formação contínua dos trabalhadores por parte da própria empresa	-Transmissão de conhecimentos pelo contacto entre todos os trabalhadores
Servicialização/Relação de Serviço	-Incerteza -Competitividade acrescida -Aumento das TIC's -Inovação tecnológica e organizacional -Crescente necessidade, quer de formação profissional (aquisição de conhecimentos profissionais, não obrigatoriamente ligados à situação de trabalho), quer de formação contínua (formação em articulação estreita entre formação formal e actividade de trabalho)	-Relação entre os trabalhadores e os clientes -Interpretação e compreensão dos clientes

4.2. Observação não participante: lojas de roupa formais vs. lojas de roupa informais

Para analisar as diferenças das lojas de roupa mais formais das lojas de roupa mais informais foi aplicado o método da observação não participante (por este tipo de metodologia consegue-se captar todos os sinais visíveis e, ou, sonoros que podem diferir nos diferentes tipos de loja analisados) realizado em diferentes dias da semana e em diferentes horários (através do método do “cliente mistério” em várias lojas de roupa da área da Grande Lisboa,

sobretudo dos centros comerciais, por constituírem cadeias de lojas que são semelhantes de Norte a Sul do País) de forma a verificar se existem diferenças:

Quadro nº2 –Diferenças a verificar entre as lojas de roupa mais formais das lojas de roupa mais informais

Diferenças entre as lojas de roupa mais formais das mais informais	
Na própria loja	No público-alvo que atinge
Os preços das roupas expostas	A idade
A forma de vestir dos vendedores	A forma de vestir
O atendimento dos vendedores	A postura
A forma como as roupas estão expostas	
O tipo de música que passa	

Após a observação não participante chegou-se a algumas conclusões:

Quadro nº 3 - Diferenças entre as lojas de roupa mais formais das lojas de roupa mais informais

	Lojas de roupa mais formais	Lojas de roupa mais informais
Na própria loja	<p>-Os preços das roupas são mais elevados</p> <p>-Os vendedores estão na sua maioria formalmente vestidos, sendo que os homens utilizam fato e gravata e as mulheres fato saia e casaco, muito bem arranjadas. Geralmente (independentemente do sexo) vestem-se de preto ou com uma cor escura (por exemplo, azul escuro).</p> <p>-Os vendedores prontamente atendem os clientes, encaminham os clientes para os vestiários e no fim perguntam sempre se gostou, se a roupa</p>	<p>-Os preços das roupas são menos elevados</p> <p>-Os vendedores têm uma forma de vestir mais informal, sendo que na maior parte das vezes utilizam calças de ganga e t-shirts.</p> <p>-Os vendedores, sobretudo em lojas maiores, só atendem os clientes quando estes o solicitam. Por outro lado, quando os clientes dirigem-se aos vestiários existe apenas um colaborador que, na maior parte das vezes dá</p>

<p style="text-align: center;">Na própria loja (cont.)</p>	<p>lhes ficou bem. Existe um atendimento personalizado.</p> <p>-As roupas estão expostas por estilo: casual, formal e informal (desportivo)</p> <p>-O tipo de música é geralmente clássica</p>	<p>um cartão com o número de peças que o cliente leva. Se o mesmo precisar de um número maior ou menor muitas das vezes não está lá ninguém para o atender pois existem mais clientes nos vestiários que também querem ser atendidos. Na maior parte das vezes não existe um atendimento personalizado.</p> <p>-As roupas estão expostas por cor e por número embora, em alturas de saldo as roupas não tenham qualquer ordem específica estando as mesmas muitas das vezes amontoadas umas em cima das outras. Por outro lado, as promoções estão sempre expostas em mostradores próprios (p.ex: a roupa que está toda a cinco e noventa e nove euros está junta, e existe um letreiro com o preço da mesma nesse mesmo mostrador).</p> <p>-O tipo de música é sobretudo comercial</p>
<p style="text-align: center;">No público-alvo que atinge</p>	<p>-Os clientes das lojas de roupa mais formais têm sobretudo uma idade mais elevada</p> <p>-Os clientes vestem-se de forma mais formal, por vezes até mesmo de fato</p> <p>-Os clientes das lojas mais formais têm uma forma seleccionada de escolher a roupa que vão levar</p>	<p>-Os clientes das lojas de roupa mais informais são sobretudo jovens, adolescentes</p> <p>-Os clientes vestem-se de uma forma mais informal, com fato de treino ou calças de ganga e t-shirt</p> <p>-Os clientes das lojas mais informais não têm qualquer cuidado ao escolherem a roupa, deixando a mesma (quando decidem por não a levar) em qualquer lugar. É por isso, que na altura dos saldos as roupas amontoam-se umas em cima das outras, sendo muito difícil de verificar o que existe na loja para venda.</p>

4.3. Entrevistas etnográficas aos Recursos Humanos e aos vendedores das diversas lojas de roupa

Conforme referido anteriormente realizaram-se seis entrevistas aos colaboradores dos RH e igualmente seis entrevistas aos vendedores das diversas lojas de roupa.

Relativamente ao guião de entrevista aos colaboradores dos RH este é dividido em três partes por nove questões, que consideram: em primeiro lugar, as qualificações versus as competências (maior valorização do diploma ou do comprovado currículo profissional nos vendedores; maior valorização do diploma e do comprovado currículo profissional, ou do sentido de espírito de grupo, do dinamismo, da responsabilidade ou mesmo da motivação

demonstrada pelo vendedor); em segundo, aspectos relacionados com a formação contínua e a relação de serviço (o forte ou não investimento na formação dos vendedores da empresa (se existiu alguma formação para estes durante o último ano); principais matérias das formações; se são ou não dadas técnicas de venda (e quais são); se existe ou não uma escolha baseada na idade e no género para ser vendedor da empresa; o tempo médio de formação; de quanto em quanto tempo se realizam diferentes formações aos mesmos vendedores; se a empresa fornece ou não formação contínua a todos os vendedores); em terceiro e último lugar, a concorrência do mercado e a estratégia de marketing (se acha que as competências evoluíram ao longo da existência da empresa com uma maior concorrência do mercado (como); se existe ou não alguma estratégia de marketing por parte da empresa para cativar um público-específico e qual esse principal público-alvo).

Relativamente ao guião de entrevista aos vendedores este é dividido em quatro partes por doze questões, que consideram: em primeiro lugar, perguntas pessoais (idade; sexo); em segundo, as qualificações *vs.* as competências relativas ao posto de trabalho (nível de escolaridade; currículo profissional; autonomia e polivalência); em terceiro, aspectos relacionados com a formação contínua e com a relação de serviço (investimento ou não da empresa na formação; qual o tipo de formação pelo qual já passou; quando foi a última formação; se existiu mais do que uma acção de formação; se já teve formação a nível do contacto com o cliente e quais as técnicas ensinadas); em quarto e último, perguntas pessoais em relação ao posto de trabalho (tempo que trabalha na empresa; horas que trabalha em média por dia; salário (líquido) que recebe em média (por outro lado, horas que trabalhava por dia quando entrou na loja e salário (líquido) que recebia em média quando entrou para a loja); a satisfação com o ambiente de trabalho (se existe ou não uma inter ajuda entre os colegas de trabalho); perspectivas de futuro em relação à carreira profissional).

As vantagens do tipo de técnica referente à entrevista são o aprofundamento da percepção do sentido que os indivíduos atribuem às suas acções e a flexibilidade porque o contacto directo permite explicitação das perguntas e das repostas. Por outro lado, as desvantagens são sobretudo a menor utilidade para efectuar generalizações (o que se ganha em profundidade perde-se em extensividade). No entanto, neste estudo pretende-se analisar um objecto específico: as lojas de roupa e o seu referente universo. Para isso seria mais importante existir uma explicitação das respostas dos respectivos entrevistados (quer dos vendedores, quer dos RH) o que não se poderia alcançar através da aplicação de questionários.

O método de entrevista etnográfica é essencialmente utilizado em combinação com a pesquisa de campo e as estratégias observacionais. Segundo Silverman muitas das questões construídas (numa entrevista etnográfica) partem da observação realizada anteriormente no próprio campo de estudo (Silverman, 1998:35). Segundo Miller e Glassner em 1997 (Davies, 1999:98) as entrevistas etnográficas focam-se sempre numa área de interesse.

5- Principais resultados do estudo empírico

Neste capítulo analisar-se-ão os resultados das entrevistas realizadas quer aos RH das lojas formais/informais¹, quer aos seus vendedores², e verificar se as hipóteses de trabalho são corroboradas, ou por outro lado, postas em causa.

5.1.Lojas de roupa: uma diferença significativa das diferentes competências exigidas segundo um distinto público-alvo?

Após a realização das entrevistas aos RH das diferentes lojas de roupa de tipo formal/informal (de forma aleatória) criaram-se algumas categorias que representavam as frases escolhidas das respostas cedidas e consideradas como mais importantes para este estudo. Consequentemente, foi construído um dicionário de categorias³ com a definição dessas mesmas categorias e exemplos das respectivas unidades de registo (palavras/frases escolhidas no *corpus* das entrevistas realizadas)⁴. No dicionário constam categorias como *qualificação* que consiste se os Recursos Humanos consideram que o nível de escolaridade (o diploma) tem vindo evoluir ou não segundo a concorrência de mercado; *competências* que surgem mais tarde, nos anos de 1980 e são caracterizadas para além da técnica que é demonstrada em local de trabalho, “saber-fazer”, pelos traços de personalidade e pela motivação dos trabalhadores, “saber-ser”, que terá de existir numa sociedade em permanente mutação; *formação contínua* que se resume no aperfeiçoamento dos activos (dos trabalhadores empregados), valorizando o seu desempenho profissional, ou actualizando conhecimentos pela necessidade colocada pela evolução técnica (é uma formação que é contínua); *relação de serviço* em que existe uma adaptação do produto ao cliente, sempre na procura da sua máxima satisfação (nessa relação de serviço é igualmente importante que o

¹ Ver ANEXO B, guião de entrevista aos Recursos Humanos

² Ver ANEXO C, guião de entrevista aos Vendedores

³ Ver ANEXO D (Dicionário de categorias e respectivas unidades de registo aos Recursos Humanos)

⁴ Ver ANEXO E (Codes (categorias) e respectivas unidades de registo e a definição dessas mesmas categorias às entrevistas dos Recursos Humanos das lojas de roupa formais/informais) realizado no programa informático de análise de conteúdo Atlas.ti

front-office (os vendedores) procure agradar ao máximo o possível cliente para que o mesmo não compre noutra loja. As empresas cada vez mais estão alertadas para este facto e muitas delas fornecem formação ao nível do contacto com o cliente); *estratégia de marketing* que com a cada vez maior concorrência de outras empresas no mesmo ramo de actividade torna-se essencial criarem-se mecanismos de atracção aos antigos e potenciais clientes, como um atendimento personalizado (através da formação contínua fornecida pela empresa), a criação de anúncios publicitários que vão de encontro ao seu público-alvo, a contratação de vendedores mais ou menos jovens e do sexo feminino ou masculino dependente do público-alvo que os procura e, ainda a maior venda de roupa adequada ao seu determinado público.

Estas categorias surgem pois o objectivo deste estudo é verificar se as competências exigidas aos vendedores e a formação contínua fornecida aos mesmos são diferentes por distinto tipo de loja (formal/informal). Consequentemente, é importante saber se os RH têm mais em conta a qualificação (o diploma) ou as competências (o comprovado currículo profissional), sendo igualmente importante dentro das competências verificar se os recursos humanos preferem mais as competências técnicas (o “*saber-fazer*”) ou as competências pessoais como o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade, a motivação, (o “*saber-ser*”). Por outro lado, é sempre tida em conta a crescente servicialização, em que cada vez mais assiste-se a uma relação de serviço, ou seja, numa sociedade terciária, as empresas apostam sobretudo na qualidade do atendimento para se distinguirem. Aqui surge uma categoria importante que é a formação contínua que é imprescindível para os indivíduos se manterem no mercado de trabalho actual em que tudo é mutável. Na formação contínua e no caso do objecto de estudo analisado é importante ensinar as técnicas de atendimento personalizado pois os vendedores irão necessitar das mesmas para que sejam os melhores dentro do ramo e para que as lojas de roupa onde os mesmos trabalham façam concorrência às suas outras adversárias. No entanto, uma outra forma das lojas de roupa se distinguirem no mercado é através da estratégia de marketing que utilizam sobretudo através de anúncios publicitários com figuras públicas com um determinado estilo segundo um público-alvo que pretendem atingir. O objectivo global das empresas consiste na divisão da população em subgrupos que sejam, tanto quanto possível, mutuamente excluentes e intrinsecamente exaustivos relativamente a critérios pertinentes, por forma a que os segmentos identificados sejam relevantes e facilmente acessíveis do ponto de vista de marketing.

O grande objectivo desta tese é verificar se as competências exigidas pelos RH das diferentes lojas de roupa aos seus vendedores são distintas ou não segundo o público-alvo que atingem. É isso que irá-se verificar neste sub-ponto do trabalho.

Analisando a categoria *competências* verificou-se que todas as lojas de roupa (independentemente do seu tipo) referem que preferem nos seus vendedores o comprovado currículo profissional ao diploma que os mesmos possam deter. Segundo um colaborador dos RH de uma loja de tipo formal referiu, *“Para os vendedores de loja é mais importante o currículo e a sua experiência profissional”*. Por outro lado, as competências do *“saber-ser”* são muito valorizadas pelos RH pois a maioria respondeu que prefere que os seus vendedores detenham sentido de espírito de grupo, dinamismo, responsabilidade ou até mesmo motivação do que propriamente um diploma ou um comprovado currículo profissional. Segundo um colaborador dos RH de uma loja de tipo formal, *“Em relação aos vendedores a responsabilidade e a motivação são os factores mais importantes”*. Por outro lado, um representante dos RH de uma loja de tipo informal respondeu que *“Na entrada valorizamos o diploma e o currículo profissional que o indivíduo detém. O resto trabalhamos nós. Quer dizer, não podemos desvalorizar nenhum destes aspectos, mas em “timings” distintos. Porque se nos interessa indivíduos com um nível de qualificação elevado, e por outro lado, tragam experiência e uma mais valia na área comercial, obviamente que depois vão trabalhar em equipa e podem desenvolver todos os aspectos como o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade e a motivação. Existem indivíduos que já trazem estes aspectos inerentes a si, aparecem outros que temos de ser nós a fomentar e a trabalhar com eles. Portanto, não posso valorizar mais um aspecto do que outro, valorizo todos em “timings” distintos.”*. Isto reflecte que todos os factores para esta empresa são importantes, mas são desenvolvidos em fases diferentes. Se o indivíduo já traz para a empresa uma experiência e uma mais valia na área comercial, mais tarde, o mesmo irá desenvolver todos os outros aspectos. No entanto, não é de estranhar que já não os possua pois se já detém experiência na área comercial já adquiriu anteriormente motivação, responsabilidade e dinamismo neste tipo de sector. É importante ainda sublinhar uma outra resposta de um membro dos RH de uma loja informal, *“Nós valorizamos mais o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade e a motivação. Por vezes, a pessoa pode não ter um currículo brilhante mas se demonstrar vontade de trabalhar, se mostrar dinamismo, vontade de querer aprender para nós é uma mais-valia e apostamos, damos uma oportunidade a essa pessoa”*. É importante sublinhar o facto de que um indivíduo motivado pelo que faz trará mais lucros à empresa pela conseqüente vontade de aprender. Uma semelhante resposta deteve um representante dos RH de uma loja de tipo formal, aquando se perguntou se achava que a exigência de um comprovado currículo profissional se tem alterado ao longo dos tempos com uma maior e mais forte concorrência de mercado, *“Muitos vendedores quando*

começam a trabalhar, e quando não têm um currículo, não têm uma experiência, eles ficam com receio de não conseguirem atender as expectativas da empresa, mas o que nós sempre frisamos e o que a experiência igualmente mostra é que um funcionário motivado sobrepõe a falta da técnica (...) Se um vendedor estiver motivado aprende mais facilmente. Nós costumamos dizer que entusiasmo vende!”.

Em relação ao comprovado currículo profissional verificou-se, que com uma maior concorrência de mercado, existem alguns representantes dos RH que referem que o comprovado currículo profissional alterou-se, enquanto que outros, os contradizem pois mencionam que a exigência por um comprovado currículo profissional sempre existiu independentemente da concorrência do mercado (no entanto, não estando relacionado com o diferente tipo de loja de roupa). Uma das respostas de um colaborador dos RH de uma loja de roupa de tipo formal foi que, *“É exigido mais experiência porque também não existe tempo para ensinar pois nem sempre existe quem queira ou quem possa ensinar. No entanto também aceitamos quem não tenha experiência profissional. Tudo depende para o lugar que venha e se existe alguém que tenhamos a apoiar essa pessoa.”*, o que é corroborado por um outro colaborador dos RH de uma loja de roupa de tipo informal, *“O comprovado currículo profissional alterou-se pois actualmente temos cada vez menos tempo para ensinar, o que faz com que recrutemos indivíduos com um maior comprovado currículo profissional. No entanto, como já foi referido anteriormente, não quer dizer que não recrutemos indivíduos que não tenham experiência profissional. O importante é deterem dinamismo e motivação pelo que fazem, o que já é meio caminho andado.”*

Por outro lado, o comprovado currículo profissional para um dos colaboradores dos RH de uma loja de roupa de tipo informal, sempre foi o mesmo, não sendo devido à concorrência de mercado que a exigência do mesmo se alterou, *“A exigência de um comprovado currículo profissional manteve-se ao longo dos anos. Sempre procurámos um bom background, uma boa competência anterior, pessoas que não tenham saltado muito de empregos.”*

No entanto, outro dos representantes dos RH de uma loja de roupa formal refere que, embora tentem recrutar indivíduos com mais experiência profissional, por vezes indivíduos sem essa mesma experiência, mas com dinamismo e motivação, verificando-se aqui novamente que o *“saber-ser”* é muito importante, podem-se mais facilmente adequarem-se com a filosofia da empresa, *“A maior preferência por um comprovado currículo profissional não alterou. É claro que nós tentamos recrutar vendedores com mais experiência, mas por vezes nós preferimos uma pessoa que não tenha experiência, mas que tenha características*

personais que nós acreditamos que sejam fulcrais para a função e aí moldar esses colaboradores na filosofia da nossa empresa pois a mesma vem sem vícios.”. É de salientar ainda e, em contraposição com um dos entrevistados dos RH que mencionou que o nível de escolaridade aumentou porque a oferta também aumentou, o que referiu um dos colaboradores dos RH de uma loja de tipo informal, “(...) Portanto, é muito comum devido ao que foi referido encontrar vendedores com currículos que nada têm a ver com vendas ou com a área comercial mas que por uma necessidade muito grande a gerente é empurrada a contratar qualquer pessoa que aparece porque tem um problema para resolver rapidamente. No passado era mais fácil recrutar pessoas. A oferta era maior em termos quantitativos e qualitativos, hoje é mais difícil. Sobretudo em termos qualitativos(...) Os currículos enviados para vendedores actualmente são inferiores aos que eram enviados no passado, ao contrário do que as pessoas possam pensar. Realmente a área do retalho cresceu muito, o número de centros comerciais também aumentou, é um bom empregador em volume, mas as pessoas que se candidatam ao lugar de vendedores não são assim tantas. Isso mudou em relação ao passado. (...) O que posso dizer é que de facto muitas vezes escolhemos pessoas que se a oferta fosse maior não escolheríamos. Mas temos de escolher porque precisamos de pessoas para trabalhar, temos objectivos a cumprir, temos trabalho para fazer. Cabe-nos depois a nós perceber se a pessoa tem algum potencial que possa ser explorado e formada por nós ou não e aí existem cenários de saída para as pessoas.”, o que significa que existem posições contrárias à quantidade de currículos enviados para a função de vendedores. O que poderá existir e, conforme este último colaborador dos Recursos Humanos referiu, é um aumento da área do retalho com a abertura de muitas lojas em centros comerciais, também estes na sua maioria ainda recentes, o que divide o envio dos currículos para a função de vendedor pelas diversas lojas existentes.

Por último, em relação à responsabilidade e à autonomia as respostas foram unânimes. Segundo Boterf (Lopes e Suleman, 1999: 97) o “saber envolver-se” integra a personalidade e a ética, integrando a dimensão afectiva. Neste envolvimento o querer agir, tomar responsabilidades, significa para o profissional assumir as consequências das suas decisões e dos seus actos. Ora todos os representantes dos RH consideram que com a concorrência do mercado e com o desenrolar dos tempos, os vendedores tendem a ser cada vez mais autónomos e responsáveis. Como um dos exemplos poderá-se referir o que mencionou um dos entrevistados dos RH de uma loja de roupa de tipo formal, “É necessário igualmente uma maior autonomia porque também mais liberdade corresponde a uma maior responsabilidade e isso tem de se conjugar. É necessário igualmente existir cada vez maior polivalência. A

especialização está cada vez mais fora de questão. Ainda se pensava há uns anos atrás que o mais importante era a especialização. A pessoa tem de saber fazer um pouco de tudo. Se existe uma reorganização da empresa as pessoas têm de saber se adaptar a lugares diferentes do seu.”, verificando-se que cada vez mais para além, de uma autonomia e responsabilidade, o indivíduo tem de ser polivalente pois com a incerteza e a mudança, características essenciais de uma nova era, o conceito de especialização fica cada vez mais obsoleto.

É de salientar ainda a resposta de um colaborador dos RH de uma loja de roupa de tipo informal, *“Relativamente à responsabilidade e à autonomia aumentou. Antigamente, o responsável de zona centralizava muitas responsabilidades em si. Desta forma, tentamos ao longo dos anos passar uma maior responsabilidade e conseqüente autonomia aos responsáveis de loja, e por sua vez, aos vendedores.*”, o que acentua o papel cada vez mais autónomo e responsável de cada vendedor. Se as qualificações de um indivíduo resultam das suas aptidões e dos conhecimentos adquiridos por um processo formativo ou auto-formativo, cada trabalhador no exercício da sua função, adquire capacidades técnicas e experiência profissional, o que lhe confere maior autonomia.

Relativamente à categoria *qualificação* verificou-se que com o aumento da concorrência do mercado o nível de escolaridade não dos vendedores mas das categorias acima dos mesmos, como encarregados ou gerentes de loja, tem-se alterado na maior parte das vezes. Segundo um dos colaboradores dos RH de uma loja de roupa de tipo informal referiu, *“Por outro lado, hoje em regra para gerente de loja só recrutamos pessoas com formação superior, o que não acontecia no passado em que o nível de escolaridade das gerentes de loja era claramente inferior (...) Entendemos que pessoas com um nível de escolaridade superior poderão garantir um futuro mais tranquilo a esta casa e daí o nosso esforço. Para vendedores recrutamos pessoas geralmente com o ensino secundário (embora também existam vendedoras com licenciatura ou a frequentar universidade em regime de part-time) o que também já acontecia no passado.*”. Desta forma, verifica-se que existiu um aumento no nível de escolaridade dos gerentes de loja pois segundo este último entrevistado, os indivíduos com um nível de escolaridade superior poderão garantir um futuro mais tranquilo à empresa. Esta afirmação é corroborada por uma outra declaração de um colaborador dos RH, mas desta vez, de uma loja de roupa de tipo formal, em que se refere não apenas aos gerentes de loja mas também aos vendedores, *“A escolha de outro nível de escolaridade não mudou ao longo dos anos. Nós sempre demos preferência por universitários, ou que estejam a frequentar universidade, embora tenhamos também pessoas com o ensino secundário (que é o mínimo que exigimos) pois acreditamos que tem de se ter*

cultura geral, tem de se saber conversar, tem de se saber expressar, e principalmente educação.”. Salienta-se desta forma, conseqüentemente, o facto de que os indivíduos com um nível de escolaridade superior detêm uma maior cultura geral e por melhor saberem conversar e se expressar poderão mais facilmente transmitir uma boa imagem aos seus clientes, o que desta forma, poderá servir de meio para os fidelizar.

No entanto, um dos colaboradores dos RH de uma loja de roupa de tipo formal referiu que *“O nível de escolaridade também alterou bastante dado que também a oferta de maior escolaridade também é maior.”*

É de salientar que apesar de ser apenas uma resposta a referir que o nível de escolaridade dos vendedores aumentou ao longo dos tempos, todos os representantes dos Recursos Humanos referiram que existem nas suas lojas vendedores que detêm licenciatura ou que estão a frequentar universidade (estes últimos trabalhando sobretudo em regime de *part-time*), mas que todos os seus vendedores detêm como mínimo de nível de escolaridade o 9º ano.

Desta forma, poderá-se referir que as competências exigidas pelos RH das diferentes lojas de roupa aos seus vendedores não são distintas segundo o público-alvo que atingem. Como já foi referido a maior parte dos colaboradores dos RH (independentemente do tipo de loja de roupa) referem como mais importante o comprovado currículo profissional do que o próprio diploma e, por outro lado, características como a motivação, a responsabilidade, o dinamismo, o sentido de espírito de grupo e até a própria autonomia são consideradas como cada vez mais vectores determinantes no sucesso de uma empresa (independentemente do público-alvo que atingem). Desta forma, as características do *“saber-ser”* são muito importantes numa época marcada pela incerteza e pela constante mudança.

5.2. Uma maior ou menor formação contínua por diferente tipo de loja de roupa (formal/informal)?

Relativamente à hipótese que os recursos humanos que exigem maiores competências fornecem igualmente aos seus vendedores uma formação contínua sempre na aposta de uma melhoria na performance dos mesmos esta não pode ser considerada como válida. Como já referido no ponto 5.1 as competências exigidas pelos Recursos Humanos não diferem segundo um público-alvo distinto. Neste ponto irá verificar-se então se a formação contínua difere segundo um distinto tipo de loja de roupa (formal/informal).

Relativamente à categoria *formação contínua* verificou-se que segundo um colaborador dos RH de uma loja de roupa formal este dá muita importância à formação contínua pois, *“A empresa tem bem patente a importância da formação, sendo que, todos os vendedores estão associados à equipa de Espanha e têm formação duas vezes ao ano sobre as colecções que vão vender na estação que se segue. Anualmente ocorrem igualmente formações na sede alemã em que são enviados vendedores revezados. A formação é sem dúvida alguma um importante factor de inovação, crescimento e desenvolvimento, quer a nível profissional, quer a nível pessoal. Deveria ser este também um elemento crucial no desempenho de qualquer empresa.”*. Opinião semelhante tem outro colaborador dos RH, desta vez de uma loja informal, *“(…)Para os vendedores estamos cada vez mais apostados na formação, por exemplo, com um projecto que agora iniciámos, de acolhimento em sala que complementa a integração que é realizada na loja com todo um conjunto de informação mais pormenorizada que as gerentes não têm tempo para transmitir. Portanto existe da nossa parte (dos recursos humanos) um esforço na formação durante o seu período de integração até porque como é de alguma forma norma neste sector de actividade há alguma rotatividade nas equipas, alguma dela sente-se nos primeiros tempos que estão connosco, até nos primeiros dias. Temos realizado um esforço no sentido de diminuir esse índice de rotatividade nos primeiros dias e confesso que temos tido algum sucesso, felizmente!”*, sendo ainda corroborado por um outro colaborador dos RH igualmente de uma loja de roupa informal, *“(…)Este ano vamos começar com uma nova metodologia, vamos iniciar um curso de especialização de produto, de venda e de visual, aí já vamos incluir todos os colaboradores de loja numa sala de formação. Houve uma grande aposta na formação durante o ano de 2007 e no ano de 2008 vai aumentar. Todo o ano existem formações, quer iniciais (que só são dadas aos responsáveis de loja) ou específicas como o de especialização (...) para o produto (aqui já abrange todos os colaboradores de loja)”*. Igualmente é de sublinhar a resposta de um entrevistado dos RH de uma loja de roupa formal em que este considera muito importante a formação contínua, *“(…) Eu sempre acreditei que um euro gasto em formação são três euros que a empresa a curto prazo vai ter de retorno. Então o orçamento que eu tenho de apresentar do hotel, dos coffee breaks, para a administração eles realmente verificam posteriormente que existe um resultado.”*. É importante a participação na realização de formações dos empregadores, no sentido de manter a empregabilidade dos seus trabalhadores, diagnosticando atempadamente a necessidade de desenvolvimento de competências adequadas a determinados sectores; dos trabalhadores no propósito de se

preparem, reforçando as suas competências para o futuro; e, os poderes públicos, especialmente o Estado, responsável em primeira linha pela formação de base dos indivíduos.

No entanto, um dos colaboradores dos RH de uma loja de roupa formal referiu que *“Digamos que um forte investimento não. Ao nível dos vendedores não apostamos muito, mas sobretudo na parte de vitrinismo, no atendimento ao público. No entanto, não é realizada muito intensamente porque normalmente não é muito conveniente porque a maior parte dos nossos vendedores estão em centros comerciais não se fixando, é muito rotativo e nós quando estamos a fornecer formação contínua é triste porque nós sentimos sempre que estamos a perder tempo e a gastar dinheiro. Eles próprios não se interessam. Já aconteceu casos que fazem formação contínua e depois vão-se embora. Para os vendedores é uma formação quase contínua. Sempre que alguém entra de novo tem de ter formação. Depois o que fazemos é reciclagem a nível dos encarregados para darem formação interna porque está sempre a entrar gente nova e conseqüentemente, os encarregados de loja é que têm de ter formação. Os outros também têm formação, mas é interna. Só passado algum tempo, quando se tornam efectivos e quando sabemos que irão fazer parte dos quadros é que têm uma formação diferente. A formação é contínua. Até porque se os vendedores não tiverem formação não conseguem trabalhar./(...).”*

Contudo, é comum os representantes dos RH, independentemente do tipo de loja, afirmarem que a formação contínua deverá ser sobretudo no próprio local de trabalho, *“in the job”*, pois é através de situações concretas que os vendedores poderão aprender e melhorar a sua *performance*. Segundo Boterf (Lopes e Suleman, 1999: 95/96) o “saber aprender e aprender a aprender” estimam, por um lado, a importância da experiência enquanto via de aquisição de conhecimentos e, por outro lado, a abertura necessária para a aprendizagem. A experiência não é, de forma alguma a única via, mas é aquela que permite uma memória selectiva, resultante da multiplicidade de actividades, problemas e dilemas encontrados na prática profissional.

As principais matérias independentemente do tipo de loja são as técnicas de atendimento ao público, o denominado atendimento personalizado. No entanto, ambos os entrevistados dos RH de uma loja de roupa de tipo formal e outra de tipo informal afirmaram que *“Os gerentes são muito importantes para nos darem feedback de quais são as principais dificuldades das pessoas, que é verificada pela avaliação de desempenho que é feita mensalmente. Desta forma, tentamos agrupar as pessoas no grupo de formação que vai leccionar os conteúdos em que estes têm mais dificuldade.”* (loja de roupa de tipo informal) e *“O que fazemos é tentar perceber quais são as maiores dificuldades em loja para*

posteriormente realizarmos as formações de forma a colmatar essas mesmas dificuldades. Esta formação é sempre dada no local de trabalho, pelo gerente.” (loja de roupa de tipo formal).

A formação contínua tem uma duração diferente segundo as distintas lojas de roupa. Duas das lojas de roupa de tipo formal afirmaram que esta dura pelo menos dois a três dias, sendo anualmente ou duas vezes por ano dadas aos mesmos trabalhadores.

No entanto, e, segundo todos os entrevistados dos RH, todos os dias os vendedores têm uma formação contínua dentro da própria loja onde trabalham. A corroborar a afirmação da importância da formação contínua em local de trabalho um colaborador dos RH de uma loja de roupa de tipo informal referiu, *“A formação inicial dada aos vendedores dura em média um mês, na qual os mesmos aprendem a dinâmica da empresa através dos gerentes de loja. Têm formação de vocabulário, das várias regras da empresa, de como atender os clientes nos provadores e nas caixas, de como lidar com o cliente, como saber lidar com o stress, de como fechar a caixa à noite para abrir de manhã e as diversas formas de pagamento: dinheiro ou cartão Multibanco/VISA. Durante a formação numa primeira fase, alguém com mais experiência atende os clientes, enquanto os mais novos observam. Numa segunda fase, os mais novos já atendem os clientes, mas têm sempre alguém que verifica o que eles fazem. Numa terceira e última fase os mais novos já atendem sozinhos os clientes. A mesma formação é dada pelo menos uma vez por ano aos mesmos trabalhadores.”* É de sublinhar ainda o que um colaborador dos Recursos Humanos de uma loja de tipo informal referiu que formação dentro de uma sala dura 4 a 5 horas, *“(…) Normalmente é meio-dia, de manhã ou de tarde. São sessões de formação pontuais. (...)”*, salientando o mesmo as restrições da formação contínua neste tipo de sector, como a constituição da equipa que não pode ser desmembrada pelo que a loja teria, conseqüentemente, de fechar. Hoje em dia as empresas não se podem dar ao luxo de terem nas equipas mais pessoas do que o estritamente necessário portanto as equipas estão bem dimensionadas, não tendo mais elementos do que é necessário ter. Depois existem alturas do ano em que não podem tirar os vendedores das lojas (como em alturas do Natal, em alturas de saldos, entre outras ocasiões) pois a clientela é em maior número. Isto salienta ainda mais a importância da formação contínua no local de trabalho, *“in the job”*.

Relativamente a um maior ou menor número de formações aos seus vendedores devido à concorrência de mercado, os representantes dos RH referiram na sua maioria que existiu um aumento nas formações. Mencionando um dos entrevistados dos RH de uma loja de tipo formal, e que já foi referido anteriormente, *“Ao longo dos anos tem existido um maior*

número de formações. Eu sempre acreditei que um euro gasto em formação são três euros que a empresa a curto prazo vai ter de retorno. Então o orçamento que eu tenho de apresentar do hotel, dos coffee breaks, para a administração eles realmente verificam posteriormente que existe um resultado.”, o que salienta a importância da formação contínua. A mesma consideração dada à formação contínua está presente numa citação de um colaborador dos RH de uma loja de roupa de tipo informal, *“É cada vez mais necessário apostar nas pessoas. É por aí a diferenciação. O cliente se não comprar na nossa loja, vai comprar na loja ao lado porque hoje em dia a oferta é tremenda. Há distintas ofertas ao mesmo nível de preço. A qualidade, por outro lado, também não será muito distinta de umas marcas para as outras. É de facto pelas equipas que a empresa pode de algum modo ganhar clientes. É pelas equipas que eu posso ir “roubar” clientes à concorrência. Não é só pelo produto, não só pelo preço do produto, não só pelos pontos de venda, mas sobretudo pelas equipas. Portanto, a aposta nas pessoas é franca e o esforço na formação tem vindo a crescer.*”. É igualmente interessante verificar como o atendimento personalizado tem vindo a ganhar terreno em todas as lojas de roupa, devido a uma maior concorrência de mercado. Conforme um dos entrevistados dos RH de uma loja de roupa de tipo informal referiu, *“Há cada vez mais uma preocupação para o atendimento, e para um atendimento personalizado e à venda assistida. E cada vez mais nos estamos a aperceber que temos de ser mais agressivos no atendimento, abordar o cliente de forma a convence-lo pois cada vez mais existe uma maior concorrência Portanto temos de fazer a diferença por alguma coisa. E queremos que seja pelo nosso bom atendimento.*”. A iniciativa empresarial, diversificando e adaptando os produtos às flutuações da procura mediante processos de qualificação, e a responsabilização e adaptação dos trabalhadores são factores também indispensáveis, *“(…) na medida em que incorpora uma forte componente de formação), tende a aparecer não como um simples custo mas como um investimento”*(Rebelo, 2003: 9).

Relativamente à categoria *relação de serviço* (em que o atendimento personalizado, como já foi verificado anteriormente, tem sido um dos pilares das empresas na concorrência de mercado) existem várias técnicas de atendimento ao cliente, mas na sua maioria abrangem a relação vendedor/cliente. A qualidade tem actualmente outra definição, outro estatuto, outro papel. Segundo Tarondeau (Lopes e Suleman, 1999: 62) mais do que traduzir a conformidade entre produtos fabricados e referências standardizadas, a qualidade é a resposta às expectativas dos clientes, não dizendo respeito apenas ao produto, mas também aos serviços associados, aos prazos de entrega, aos processos administrativos, entre outros. Desta forma, integra entre si outros objectivos estratégicos, como o aconselhamento, a assistência ao cliente

e o cumprimento dos prazos. Segundo um colaborador dos RH de uma loja de roupa de tipo formal, *“Existem várias técnicas de venda, imensas teorias que nos ensinam a persuadir o cliente. Por exemplo: em primeiro lugar, um vendedor torna-se um terapeuta quando nota que determinado cliente veio às compras porque teve um dia complicado. Nesse caso, deve ouvir o cliente, prestar atenção aos seus problemas e fazê-lo sentir-se melhor, mais bem disposto. Em segundo lugar, temos que ser especialistas quando, por exemplo, um cliente que nunca usou um fato tem de comprar um pela primeira vez. Como especialistas temos de lhe mostrar o fato ideal para o seu corpo e para a finalidade que lhe pretende dar. Devemos informar o cliente sobre todas as características do produto para que o cliente se sinta confiante com a sua nova aquisição. Em terceiro lugar, é importante que tenhamos a capacidade e destreza de captar um primeiro perfil do cliente que entra na nossa loja, para que num segundo momento, e através de perguntas abertas, possamos traçar o seu perfil completo, para o podermos compreender e ir de encontro às suas pretensões e/ou necessidades. Por último, acima de tudo, temos que ser bons ouvintes, atentos, simpáticos, profissionais e ter um elevado sentido de orientação para o cliente! Concluindo, penso que o mais importante é estabelecer uma relação de empatia e confiança com o cliente.”*, o que é corroborado por um outro colaborador dos RH, mas desta vez, de uma loja de tipo informal, *“As principais matérias ao nível do atendimento ao cliente são as várias fases da relação com o cliente desde o momento em que ele entra na loja até quando o mesmo sai (desde o acolhimento, do levantamento das necessidades, da gestão de objecções que o cliente faça, do fecho da venda). Portanto, a venda em si tem várias fases e desta forma, a formação que lhes ministramos é exactamente para lhes dar a conhecer (a quem nunca ouviu falar) ou para lhes reavivar a memória (para aqueles que já ouviram falar nessas matérias) cada uma destas etapas. Para além, de técnica expositiva tudo isto é complementado com simulações e com teatros de vendas em sala com cada um deles.”*. Resumindo, o mais importante segundo estas afirmações é conhecer o cliente, indo de encontro às suas expectativas.

Relativamente a uma possível escolha baseada na idade e no género para os colaboradores do *front-office* (os que mais contacto detêm com o público) existe uma diferença significativa, não no género, mas sobretudo na idade. As mulheres são o sexo que mais procuram este tipo de trabalho, independentemente do tipo de loja (formal/informal). No entanto, relativamente à idade as lojas de roupa de tipo formal recebem mais currículos para vendedores de indivíduos com uma faixa etária mais elevada, enquanto, que as lojas de roupa de tipo informal recebem mais currículos de pessoas mais jovens, indo de encontro ao seu público-alvo. Segundo um colaborador dos RH de uma loja de roupa de tipo formal, *“(…) e*

também de pessoas não muito jovens (normalmente a partir dos 20, 22 anos).”, o que é contrariado por uma afirmação de um colaborador dos RH de uma loja de roupa de tipo informal, “(...) Em relação à idade é mais complexo. Obviamente que as marcas que representamos estão muito ligadas à juventude portanto pessoas que tenham mais de 40 anos é muito complicado. Embora tenhamos indivíduos em loja com essa faixa etária, mas mais ao nível das gerentes. Nós não colocamos um limite de idade, como é óbvio, mas é mais normal escolhermos gente mais jovem porque se associa mais à marca e ao próprio cliente que se dirige à loja (pois vendedores mais jovens falam mais a linguagem desse mesmo público-alvo).”. Esta última afirmação é corroborada por um colaborador dos RH igualmente de uma loja de roupa de tipo informal, “(...) Relativamente à idade dos vendedores considerando que a nossa cadeia de lojas e o próprio produto é dirigido a um público de uma faixa etária jovem, daí que queremos também vendedoras jovens com dinamismo e com aquilo que referimos no início para poderem vender. Portanto a nossa faixa etária anda à volta dos 18 aos 30/35 anos.”.

Relativamente à evolução da faixa etária dos vendedores com uma maior concorrência de mercado, esta não é na maioria das lojas de roupa um factor de evolução. Desta forma, tem-se mantido o critério de escolha em relação à faixa etária dos vendedores igual ao longo dos tempos.

Em relação à categoria *estratégia de marketing* verifica-se, como já foi referido anteriormente, que os vendedores são sobretudo mais jovens em lojas de tipo informal, indo de encontro ao seu principal público-alvo. Aos anúncios publicitários associa-se igualmente, na maior parte das vezes, uma figura pública que caracteriza os diferentes públicos dos distintos tipos de lojas de roupa existentes. Segundo um colaborador dos RH de uma loja de tipo de roupa formal, *“Cada vez mais temos público jovem, embora seja sobretudo o homem que nos procura talvez porque este não se importa de pagar mais por uma peça que sabe que vai durar muitos anos. As mulheres gostam de variar mais a sua roupa e ter muitas peças (...) O cliente desta marca é sobretudo um homem elegante, desportivo, mas clássico que inclusivamente é capaz de ir a uma “vernissage” com um pólo mas que sabe usar, conjugando com outras peças de roupa e que fica bem. Os mais jovens, adolescentes preferem também roupas de marcas mais baratas que são de “usar e deitar fora””, sendo que nesta loja trabalham principalmente vendedores do sexo feminino e de uma faixa etária mais elevada (acima dos 20/22 anos). Por outro lado, segundo outro representante dos RH de uma loja de roupa igualmente de tipo formal, “Relativamente aos anúncios publicitários não lidamos com uma determinada faixa etária, mas com o comportamento. Pode existir um*

senhor dos seus 55 anos que pratique golfe, que goste de desportos ao ar livre, ou goste da natureza e se identifique com a nossa filosofia e tanto ele como o filho vêm fazer compras na nossa loja. Acontece igualmente uma mãe e uma filha (com 40 e 18 anos, respectivamente) estarem a fazer compras ao mesmo tempo. Embora nós percebemos que a nossa maior fatia da venda ela está direccionada para um público entre os 25 e os 36 anos, que são geralmente pessoas independentes, que já não precisam dos pais, com emprego, pois as roupas são caras. Desta forma, as roupas que vendemos não estão tão ligadas à faixa etária, mas ao comportamento. Já aconteceu entrarem senhoras de 55/60 anos e vestirem uma t-shirt com a qual se identificaram. Nós estamos focados mais para as classes sociais, que é um outro aspecto. Como as roupas são caras, são sobretudo as classes sociais com mais elevados recursos económicos que compram na nossa loja. Por outro lado, não existe uma diferença no género podendo encontrar em loja tanto vendedores como vendedoras entre os 18 e os 30 anos (...).” Desta forma, depreende-se por esta afirmação que o público-alvo desta loja de roupa de tipo formal não está propriamente relacionado com a faixa etária, mas com a classe social dos indivíduos. Relativamente aos tipos de loja de roupa informal poderá-se afirmar que conforme afirmou um colaborador dos RH, *“As roupas que se vendem nas lojas são mais direccionadas para os jovens, sendo que(...) a colecção para criança é a que vende mais. Por outro lado, os vendedores são mais jovens, já que a marca também está mais virada para os jovens. Relativamente ao género são mais mulheres, não por escolha, mas por recebermos mais currículos deste mesmo sexo do que do sexo masculino.”*, sendo corroborado por outro colaborador dos Recursos Humanos do mesmo tipo de loja, *“Nas revistas, sim, temos figuras públicas com os nossos artigos que são sobretudo caras jovens. As roupas que vendemos são viradas sobretudo para os jovens. Relativamente aos nossos vendedores como já foi referido são do sexo feminino (sobretudo com uma faixa etária mais jovem, dos 18 aos 30/35 anos).”*. Os vendedores sendo mais jovens têm uma maior dinâmica do que os indivíduos de uma faixa etária mais elevada e detêm igualmente uma linguagem que vai de encontro aos seus clientes.

Quanto à hipótese elaborada no início deste sub-ponto, se a formação contínua difere segundo um distinto tipo de loja (formal/informal), a mesma não poderá ser considerada válida pois a formação contínua não depende do tipo de loja mas de loja para a loja, segundo a própria filosofia da empresa. A maioria das lojas de roupa está a apostar cada vez mais numa formação contínua pois considera que é através das suas equipas e do bom desempenho das mesmas que poderá “roubar” clientes às suas concorrentes. Apesar, de a maior parte dos representantes dos RH considerar importante a formação contínua, considera igualmente que esta é mais lucrativa se for no próprio local de trabalho, *“in the job”*, pois é através de

situações concretas que os vendedores poderão aprender e melhorar a sua *performance*, sem ter de retirar vendedores a equipas que não têm mais pessoas do que o estritamente necessário. As técnicas de atendimento personalizado são cada vez mais uma das principais matérias de formação contínua. Desta forma, os vendedores têm de ser sobretudo bons ouvintes, atentos, simpáticos, profissionais e ter um elevado sentido de orientação para o cliente, estabelecendo uma relação de empatia e confiança entre vendedor/cliente. Só através destas mesmas técnicas é que os clientes ao sentirem-se que foram bem atendidos tornam a voltar e a passar a palavra a outros possíveis clientes. Como refere Xavier Auzouy os clientes actuais podem trazer à empresa novos clientes pela transmissão do tratamento que beneficiaram (Auzouy, 1992: 41). No entanto, se os antigos clientes estiverem insatisfeitos com o serviço podem igualmente surgir comentários negativos perante outros potenciais clientes. É neste ponto que as empresas devem prevenir que isso não aconteça. Segundo Vicente Martínez-Tur et. al. a organização e os seus empregados têm de saber atender adequadamente as queixas para fidelizar clientes que no início estavam insatisfeitos (Tur, Silla e Ramos, 2001: 127).

5.3. Diferentes regalias aos vendedores das lojas de roupa segundo o público-alvo ?

Depois de realizadas as entrevistas (de forma aleatória) aos vendedores das lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais criaram-se categorias que mais se adequavam às frases escolhidas e consideradas como mais importantes para este estudo. Desta forma, foi construído um dicionário de categorias¹ com a definição dessas mesmas categorias e exemplos das respectivas unidades de registo^{2,3}. No dicionário constam categorias como *qualificação* que consiste nas habilitações (o nível de escolaridade) que os trabalhadores detêm (por outro lado, com a conseqüente hierarquização na empresa a operação de qualificação atribui um valor social, ou seja, um valor salarial exposto numa grelha de classificação e num lugar na “sociedade salarial”); *competências* que surgem mais tarde, na década de 80. São caracterizadas para além da técnica que é demonstrada em local de trabalho, “saber –fazer”, pelos traços de personalidade e pela motivação dos trabalhadores,

¹ Ver ANEXO F (Dicionário de categorias e respectivas unidades de registo aos Vendedores)

² Ver ANEXO G (Codes (categorias) e respectivas unidades de registo e a definição dessas mesmas categorias às entrevistas dos Vendedores das lojas de roupa formais/informais) realizado no programa informático de análise de conteúdo Atlas.ti

³ É de salientar que a segunda parte da pergunta 9 (“Qual o cargo que detém na loja (o de vendedor ou algum cargo superior)”) não irá ser analisada devido a todos os indivíduos entrevistados serem vendedores.

“saber-ser”, que terá de existir numa sociedade em permanente mutação. Desta forma, os trabalhadores têm de ser multifacetados, combinando o seu “saber-fazer” com a capacidade de adaptação e de inovação (quer a formação profissional (aquisição de conhecimentos profissionais, não obrigatoriamente ligados à situação do trabalho), quer a formação contínua (formação em articulação estreita entre formação formal e actividade de trabalho) são muito importantes para o aumento destas mesmas competências); *formação contínua* que consiste no aperfeiçoamento dos activos (dos trabalhadores empregados), valorizando o seu desempenho profissional, ou actualizando conhecimentos pela necessidade colocada pela evolução técnica (é uma formação que é contínua); *relação de serviço* em que actualmente é cada vez mais importante devido a uma maior concorrência de mercado. Existe uma adaptação do produto ao cliente, sempre na procura da sua máxima satisfação. Nessa relação de serviço é igualmente importante que o front-office (os vendedores) procure agradar ao máximo o possível cliente para que o mesmo não compre noutra loja. As empresas cada vez mais estão alertadas para este facto e muitas delas fornecem formação ao nível do contacto com o cliente.

Estas categorias surgem, como já foi referido no ponto 5.1., pois o objectivo deste estudo é verificar se as competências exigidas aos vendedores e a formação contínua fornecida aos mesmos são diferentes por distinto tipo de loja (formal/informal). Consequentemente, é importante saber se os recursos humanos têm mais em conta a qualificação (o diploma) ou as competências (o comprovado currículo profissional, o “saber-fazer” e/ou o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade, a motivação, o “saber-ser”). Por outro lado, é sempre tida em conta a crescente servicialização, em que cada vez mais assiste-se a uma relação de serviço, ou seja, numa sociedade terciária, as empresas apostam sobretudo na qualidade do atendimento para se distinguirem da sua concorrência. Desta forma, é cada vez mais importante a relação vendedor/cliente. Essa mesma qualidade de atendimento é ensinada através da formação contínua, factor imprescindível nas sociedades actuais (em que podem se inserir outras matérias como a nível do conhecimento do produto, a nível informático, a nível da segurança e higiene no trabalho, entre outras).

Após a construção do dicionário começou-se a testar o verdadeiro objectivo deste terceiro sub-ponto da parte empírica: se existem diferentes regalias para os vendedores de lojas de roupa segundo um diferente público-alvo. É de referir igualmente que irão ser

analisadas algumas conversas informais (pois este é um estudo etnográfico e, por vezes, é necessário ter conversas informais para um melhor conhecimento do objecto de análise).¹

Analisando-se a primeira categoria *qualificação* constata-se que não existe uma diferença significativa em relação ao nível de escolaridade entre as lojas formais e as lojas informais. A maior parte dos indivíduos detém o 12º ano (existindo apenas um indivíduo de uma loja informal que detém o 11º ano). Existe igualmente um entrevistado de uma loja informal com uma licenciatura (Ciências da Comunicação) e outro entrevistado de uma loja formal que está a tirar também licenciatura (Gestão de Empresas). É interessante verificar e após algumas conversas informais com outros vendedores de lojas de roupa que existe uma parte significativa de indivíduos que estão a tirar licenciatura ou que já a possuem e que estão a trabalhar em lojas de roupa, por vezes em regime de part-time. Isto demonstra que não existindo mercado de trabalho na área em que tiraram a licenciatura procuram emprego noutros ramos, como o pronto-a-vestir.

Por outro lado, não existe igualmente uma diferença significativa entre os diferentes tipos de loja de roupa no período de tempo em que os indivíduos permanecem na mesma empresa. Duas das entrevistadas de lojas de roupa formais referiram que estão na loja há quatro e dois anos, enquanto que o entrevistado desse mesmo tipo de loja de roupa mencionou que está na loja há apenas seis meses. Relativamente às lojas de roupa informais uma das entrevistadas referiu que está na loja há quatro anos, enquanto os outros entrevistados citaram que estão na loja há apenas três e meio e cinco meses. Após algumas conversas informais com outros vendedores, verificou-se que o tempo que os vendedores permanecem na empresa não é um factor de diferenciação entre as lojas de roupa formais/informais, dependendo do gosto e da motivação que cada indivíduo possui.

Por último, o salário médio mensal também não é assim tão diferenciador. Quando um vendedor começa a trabalhar na empresa o salário médio mensal ronda os 500/600 euros por oito horas de trabalho diário em qualquer tipo de loja de roupa. No entanto, como se verificou através das entrevistas e de conversas informais com os vendedores das lojas de roupa o salário vai aumentando à medida que o vendedor permanece na empresa². Segundo o quadro

¹ No entanto, estas não constam nem no dicionário de categorias e respectivas unidades de registo aos Vendedores (ANEXO F); nos codes (categorias) e respectivas unidades de registo; nem, na definição dessas mesmas categorias às entrevistas dos Vendedores das lojas de roupa formais/informais (ANEXO G), estes dois últimos realizados pelo programa informático de análise de conteúdo Atlas.ti.

² É de salientar que todos os vendedores sempre trabalharam e continuam a laborar oito horas em média por dia e que também a diferença do aumento de ordenado pela antiguidade não é significativo entre os dois tipos de loja de roupa pois duas das vendedoras entrevistadas (cada uma de um tipo de loja diferente) estão ambas há quatro anos na empresa e enquanto, a vendedora da loja formal ganhava 600 euros e actualmente ganha entre os

analítico (ver ANEXO A, quadro analítico) dá-se importância à antiguidade dos indivíduos na organização (processo diferenciador dentro da própria organização, agrupando e hierarquizando os seus trabalhadores por um “valor salarial”) pois (segundo algumas conversas informais com os recursos humanos das diferentes lojas de roupa) em regra o salário vai aumentando de três em três anos, igualmente pela subida de posto de trabalho na própria loja (Caixeiro ajudante, Caixeiro até 3 anos, Caixeiro de 3 a 6 anos, Caixeiro com mais de 6 anos, 1º encarregado, 2º encarregado, 3º encarregado e gerente). No entanto, alguém de fora da empresa pode entrar directamente para gerente. Por outro lado, os cargos superiores só são preenchidos pelos trabalhadores da própria empresa em caso da falta de alguém para exercer esses mesmos cargos, o que não acontece nos cargos inferiores (Caixeiro ajudante, Caixeiro até 3 anos, Caixeiro de 3 a 6 anos, Caixeiro com mais de 6 anos) pois automaticamente de 3 em 3 anos os trabalhadores sobem de posto. Segundo Almeida, tem sido consensual considerar a definição de qualificação como uma “operação social” (Almeida, 2005a: 178) em que os trabalhadores se vêem confrontados com uma selecção no mercado de trabalho e com a consequente hierarquização na empresa. É precisamente esta operação de qualificação que lhes atribui um valor social, ou seja, um valor salarial expresso numa grelha de classificação e num lugar na “sociedade salarial” (Almeida, 2005a: 178). O interessante é verificar que o senso comum refere que os vendedores das lojas formais ganham mais do que os vendedores das lojas informais, no entanto, o mesmo não se verifica. O que poderá acontecer é que os vendedores de algumas lojas formais poderão usufruir de um ordenado médio superior a alguns vendedores de algumas loja informais, mas como foi verificado, não é uma regra geral. O salário médio mensal, desta forma, não varia por tipo de loja mas, de loja para loja dentro de cada tipo.

Relativamente à categoria das *competências* verifica-se que não existe uma diferença significativa na experiência profissional dos indivíduos dos diferentes tipos de lojas de roupa. Enquanto para alguns é o primeiro trabalho, para outros existe já um saliente percurso profissional. Uma das entrevistadas de uma loja de roupa formal referiu que “*Sempre trabalhei no comércio*”, enquanto que dois dos entrevistados de lojas de roupa informais referiram que “*Já trabalhei em hotelaria, na parte do atendimento ao público, em armazém*”; “*Já trabalhei como empregado de balcão, supervisor e coordenador de acções de promoção em hipermercados, escriturário, promotor, vendedor, entre outras ocupações*”. No entanto, como os Recursos Humanos referiram nas entrevistas realizadas apesar de darem importância ao demonstrado currículo profissional, se um indivíduo demonstrar motivação, dinamismo e

700/800 euros, a vendedora da loja informal ganhava igualmente 600 euros e actualmente ganha à volta dos 750 euros.

responsabilidade e sobretudo gosto pelo que irá fazer é um passo em frente para ser um óptimo vendedor. Neste caso o “*saber-ser*” sobrepõe-se ao “*saber-fazer*”.

Relativamente à autonomia e à polivalência todos os entrevistados referiram que são autónomos e polivalentes, “*Sinto-me autónoma (embora tendo de seguir certas regras da empresa) e polivalente pois faço de tudo um pouco*” (entrevista a uma vendedora de uma loja de roupa formal) e “*Sou polivalente, faço de tudo um pouco e desenvolvo as minhas capacidades. Relativamente à autonomia já estou há muito tempo na empresa, mas devo autoridade às minhas encarregadas*” (entrevista a uma vendedora de uma loja de roupa informal). Dando ênfase a esta última entrevistada é importante actualmente ser-se polivalente e desenvolver mais do que uma das competências pois está-se numa era de concorrência e de profunda mutação e incerteza. Através do conceito de polivalência é exigido ao trabalhador que seja multifacetado e que combine o seu saber-fazer com a capacidade de adaptação e de inovação, para além de, conseqüentemente, saber gerir o imprevisto.

Quanto ao ambiente de trabalho e à relação entre os colegas todos os vendedores entrevistados referiram que gostam do seu ambiente de trabalho e sobretudo do ambiente que se cria entre os seus colegas, constituindo-se numa verdadeira equipa, apesar de algumas pequenas querelas (mas que são criadas em todos os ambientes de trabalho). É interessante referir que numa das conversas informais que se estabeleceu com uma das vendedoras de uma loja informal esta respondeu que “*Estou muito satisfeita com o ambiente de trabalho. Uma das vantagens deste tipo de trabalho é mesmo o ambiente que se cria entre os colegas de trabalho*”. É importante igualmente sublinhar a frase de um dos entrevistados (de uma loja formal) relativamente a esta questão “*Existe um bom ambiente de trabalho. A principal razão de gostar de trabalhar aqui é a inter relação existente entre os colegas, estão sempre prontos a ajudar. Por exemplo, os colegas mais antigos ajudam sempre quando existe alguma dúvida que os mais novos não saibam*”. Para Le Boterf em 1992 (Oliveira e Gama, 2002: 75), a “competência colectiva” não é unicamente um somatório de competências individuais. A empresa constitui em si um “sistema de competências” em que a sua qualificação colectiva depende não do somatório das competências individuais, mas dos modos e processos das relações mútuas. A competência colectiva depende da qualidade das interacções que se estabelecem entre as competências individuais de cada trabalhador com os outros. Em relação ao que foi referido por Le Boterf, em 1992, poder-se-á associar a afirmação de uma conversa informal tida com uma vendedora de uma loja informal “*Nós (vendedores) somos da mesma idade. Normalmente existe um bom ambiente de trabalho, só quando surgem algumas controvérsias porque aquele não sabe, ou porque aquele não quer fazer. Há sempre em qualquer lugar estas querelas. Mas normalmente damo-nos bem. Não há grandes “arrufos”. A nossa marca, independentemente do lugar onde está, tem sete valores e um dos valores é*

esse mesmo: trabalho em equipa. Existe por exemplo, um “planning” diário realizado normalmente por um dos chefes de departamento na noite anterior (no entanto, pode ser realizado por um de nós se o chefe não tiver tempo) com as horas e as pessoas que vão nesse dia e está escrito nesse mesmo plano as horas que vão comer, quem é que fica na caixa, nos provadores ou a atender a x horas, está tudo mesmo planeado!”.

Em relação ao futuro e à maior ou menor perspectiva de mudar de posto de trabalho, não existem diferenças em relação ao tipo de lojas de roupa, mas sobretudo a características pessoais. Por exemplo, se o indivíduo tirou ou está a tirar uma licenciatura é natural que queira vir a ingressar nessa mesma área. Em relação a uma entrevista a um vendedor de uma loja de roupa informal (com o 11º ano) este refere que *“É muito subjectivo. Depende do que o mercado de trabalho tiver para oferecer. Não existe para já nada que quisesse ser”*, opinião igual a uma vendedora de uma loja de roupa formal com o 12º ano. Relativamente às duas entrevistadas que têm ou que estão a tirar uma licenciatura a resposta já é diferente *“Não. No futuro vejo-me na área da licenciatura que tirei”* (entrevista a uma vendedora de uma loja informal que tem a licenciatura de comunicação social); *“Não. Gostaria de trabalhar na área na qual estou a tirar a minha licenciatura”* (entrevista a uma vendedora de uma loja formal que está a tirar a licenciatura em gestão de empresas).

Relativamente à categoria *formação contínua* verifica-se que apenas uma das entrevistadas de uma loja de roupa informal referiu que *“Quando entrei em 2003 só tive dois dias de formação na loja. Agora tudo é diferente. Quando as vendedoras entram para trabalhar, têm um mês de experiência e todas as semanas são avaliadas (o que não existia na época me que entrei para esta loja). Desta forma, nunca tive formação, só alguns conselhos dados pelas próprias encarregadas.”*. Assim, pode-se concluir que apenas esta entrevistada não teve nenhum tipo de formação contínua. No entanto, quando é analisada a pergunta de quando foi a última formação uma das entrevistadas de uma loja formal referiu que *“Tive formação há 3 anos quando estava na mesma empresa mas noutra local”* o que poderá vir-se a concluir (sendo que a entrevistada está na empresa há quatro anos) que não existiu neste caso uma formação contínua, apenas a inicial de contacto com o produto e com a empresa. Sendo assim, a formação contínua, tal como já foi verificada nas entrevistas aos RH, depende não de tipo de loja de roupa, mas da filosofia de cada empresa independentemente do tipo de loja analisado neste estudo.

Por último, quanto à categoria da *relação de serviço* verifica-se que a maior parte dos vendedores são do sexo feminino. Das seis entrevistas realizadas (três de cada tipo de loja) verifica-se que apenas existem dois vendedores do sexo masculino (um de uma loja de roupa de tipo formal, e o outro de uma loja de roupa de tipo informal). Para além disso, através das conversas informais corroborou-se esta afirmação pois existe realmente mais vendedores do

sexo feminino. Segundo um dos entrevistados dos RH de uma loja de roupa formal, *“Tentamos não escolher. Temos é mais respostas de mulheres (...)”*, igualmente confirmado por outro entrevistado dos RH, mas neste caso de uma loja de roupa informal, *“Não temos preferência no género, mas aparece uma percentagem maior de currículos de mulheres do que de homens (...)”*.

Relativamente à idade verifica-se que, aí sim, existe uma diferença entre as lojas de roupa formais e as lojas de roupa informais. No primeiro tipo de lojas os vendedores têm, regra geral, uma faixa etária mais elevada. Das entrevistas realizadas os vendedores das lojas de roupa formais têm uma média de idade de 25,7, enquanto que os vendedores das lojas de roupa informais essa média é mais baixa (22). Como alguns colaboradores dos Recursos Humanos das lojas de roupa informais referiram este facto é devido, *“ (...) mas é mais normal escolhermos gente mais jovem porque se associa mais à marca e ao próprio cliente que se dirige à loja (pois vendedores mais jovens falam mais a linguagem desse mesmo público-alvo) ”* e até mesmo, *“(...) também vendedoras jovens com dinamismo (...)”*. O objectivo global das empresas consiste na divisão da população em subgrupos que sejam, tanto quanto possível, mutuamente excluentes e intrinsecamente exaustivos relativamente a critérios pertinentes, por forma a que os segmentos identificados sejam relevantes e facilmente acessíveis do ponto de vista de marketing.¹

Em relação à formação ao nível do atendimento ao cliente apenas dois entrevistados de lojas de roupa informais referiram que não tiveram ainda essa mesma formação. Um deles não teve qualquer formação, apenas algumas dicas dadas por colegas mais velhos ou pelas encarregadas e já se encontra na empresa há quatro anos *“Nunca tive formação para um atendimento personalizado ao cliente. Já tinha experiência anterior, mas também pela própria licenciatura que tirei. A experiência é dada também pelas encarregadas e pelos erros que cometemos diariamente e que tentamos sempre contorná-los”*. Este mesmo entrevistado já anteriormente tinha referido que não tinha tido qualquer tipo de formação. Quanto ao outro entrevistado respondeu que *“Ainda não tive nenhuma formação ao nível do atendimento ao cliente”*, no entanto, este encontra-se na loja há apenas mês e meio. Para analisar melhor se poderia existir ou não uma diferença na formação dada relativamente ao atendimento personalizado ao cliente nos diferentes tipos de loja realizaram-se algumas conversas informais que confirmaram que essa diferença de facto não existe. Uma das entrevistadas de

¹ Na realidade, face à pressão exercida pela inovação, a nova concorrência de empresas parafinanceiras, os avanços tecnológicos e a desregulamentação, esta segmentação ajuda as organizações de serviços financeiros a prever e a integrar de forma coerente novas necessidades estratégicas. Desta forma, filtrar o mercado por critérios pertinentes impõem o cruzamento de variáveis que o sejam, tanto do ponto de vista do consumidor (ou seja, relevantes no seu comportamento e decisões de compra), como do ponto de vista da organização.

uma loja de roupa informal referiu que “*A nossa loja é a perita na formação ao nível do atendimento ao cliente. Em primeiro lugar a forma como nos posicionamos na loja (...) e o sorriso na cara. Enquanto responsáveis aprendemos a lidar igualmente com situações de stress, com aquelas trocas que as pessoas querem fazer sem talão e às vezes as peças que não estão nas melhores condições, e também aprendemos algumas burocracias que existem na empresa.*”, enquanto que, uma das vendedoras de uma loja formal estando na loja há três anos mencionou que “*Não, mas em principio será para este ano*”. É de salientar ainda a resposta a uma conversa informal com uma vendedora de uma loja igualmente formal que se encontra na loja há seis meses e que não teve qualquer tipo de formação, “*A empresa não tem investido na minha formação*”. Desta forma, mais uma vez verifica-se que não existem diferenças relativamente ao tipo de loja, mas de loja para loja dentro de cada tipo. São os valores de cada empresa que estão em questão e não o tipo de loja a que cada uma pertence. Segundo De Bant (Almeida, 2005b: 50) a organização de serviço exige recursos humanos com capacidades personalizadas (de iniciativa, de adaptação a circunstâncias diferenciadas, de definição do próprio trabalho) numa lógica de “co-produção” com o cliente (existindo, desta forma, segundo refere Almeida uma *lógica de serviço*¹ (Almeida, 2005b:58)). Desta forma, a lógica de serviço compreende tipos de produtores e de destinatários em permanente interação. Existe na maior parte das vezes por parte da empresa e do seu próprio colaborador perante um cliente uma venda individualizada, numa verdadeira componente de aconselhamento.

Concluindo, não existem diferentes regalias aos vendedores das lojas de roupa segundo um público-alvo divergente salientando-se a importância da filosofia e dos valores que cada empresa detém, independentemente do público para o qual se destina. Quanto às hipóteses referidas na metodologia de trabalho: primeiramente se nas lojas onde são exigidas maiores competências, existe também, um maior salário, mais regalias a nível do horário de trabalho e uma maior aposta na carreira dos seus vendedores e; por último, se os vendedores das lojas de roupa em que são solicitadas menores competências possuem, assim, uma maior perspectiva de mudarem de posto de trabalho do que os vendedores das lojas de roupa que exigem maiores competências verifica-se que ambas são postas em causa.

Em relação a uma maior diferença no salário, nas regalias a nível do horário de trabalho, e na aposta na carreira dos vendedores devido a uma maior ou menor exigência de competências aos vendedores por parte dos RH comparativamente aos diferentes tipos de loja pode mencionar-se que estes benefícios variam de loja para loja dentro de cada tipo, dependendo da filosofia de cada empresa que as representa, tal como já verificado

¹ Uma prestação de serviço depende sempre das funções industriais-instrumentais (de *back office*) que asseguram o suporte instrumental e as funções de serviço- relacionais (*front office*).

anteriormente nas competências exigidas e na formação contínua fornecida pelos RH. No entanto, verificando não no seio de cada tipo de loja, mas de loja para loja, não existe igualmente uma diferença assim tão significativa no salário, nas regalias a nível do horário de trabalho, nem na aposta na carreira dos vendedores.

Por outro lado, em relação à perspectiva ou não dos vendedores mudarem de posto de trabalho esta não é tanto uma questão relativa à empresa (loja) para a qual trabalham mas da opção individual de cada vendedor. Uns porque gostam de trabalhar no ramo e referem que de futuro se vêem na loja em que trabalham, outros porque não têm outra opção no mercado de trabalho e referem que tudo depende do que o mercado de trabalho lhes oferecer, e por último, os indivíduos que estão a tirar a licenciatura ou que a já possuem e que mencionam que gostariam de encontrar algo nessa mesma área para a qual estudaram ou estão a estudar (no entanto, como o mercado de trabalho não está fácil, leva-os a ficarem no posto de trabalho em que se encontram).

6- Considerações Finais

Nestas considerações finais fazer-se-á um balanço dos principais resultados a que se chegou após o trabalho de campo e, além disso, lançar-se-ão algumas pistas para trabalhos posteriores.

Em primeiro lugar, e em relação ao objectivo principal desta Dissertação (verificar se as competências exigidas pelos Recursos Humanos das diferentes lojas de roupa aos seus vendedores são distintas ou não segundo o público-alvo que atingem), verificou-se que as competências exigidas pelos Recursos Humanos das diferentes lojas de roupa aos seus vendedores não são distintas segundo o público-alvo que atingem. A maior parte dos colaboradores dos RH (independentemente do tipo de loja de roupa) referiram como mais importante o comprovado currículo profissional do que o próprio diploma e, por outro lado, características como a motivação, a responsabilidade, o dinamismo, o sentido de espírito de grupo e até a própria autonomia foram consideradas pelos mesmos como cada vez mais vectores determinantes no sucesso de uma empresa (independentemente do público-alvo que atingem). Desta forma, as características do “*saber-ser*” são muito importantes numa época marcada pela incerteza e pela constante mudança.

Desta forma, é importante sublinhar que cada vez mais se dá importância à polivalência, ao trabalho em grupo, à autonomia, à responsabilidade (características que são

fundamentais como já se verificou numa época de contínua inovação e transformação). O trabalho automatizado e taylorizado, em que cada indivíduo tinha uma única especialização, já está ultrapassado. Desta forma, é interessante verificar que as diferentes competências que o indivíduo pode ir detendo ao longo de um determinado período de experiência profissional são mais valorizadas actualmente do que a própria qualificação (diploma).

Em segundo lugar, relativamente à hipótese que os RH que exigem maiores competências fornecem igualmente aos seus vendedores uma formação contínua sempre na aposta de uma melhoria na performance dos mesmos, esta não pode ser considerada como válida. Como já foi verificado¹ as competências exigidas pelos Recursos Humanos não diferem segundo um público-alvo distinto. Irá verificar-se, desta forma, se a formação contínua difere segundo um distinto tipo de loja (formal/informal). No entanto, esta não depende do tipo de loja mas de loja para a loja, segundo a própria filosofia da empresa. A maioria das lojas de roupa está a apostar cada vez mais numa formação contínua pois considera que é através das suas equipas e do bom desempenho das mesmas que poderá “roubar” clientes às suas concorrentes. Apesar de a maior parte dos representantes dos RH considerar importante a formação contínua, considera igualmente que esta é mais lucrativa se for no próprio local de trabalho, “*in the job*”, pois é através de situações concretas que os vendedores poderão aprender e melhorar a sua *performance*, sem ter de retirar vendedores a equipas que não têm mais pessoas do que o estritamente necessário. As técnicas de atendimento personalizado são cada vez mais uma das principais matérias de formação contínua. Desta forma, os vendedores têm de ser sobretudo bons ouvintes, atentos, simpáticos, profissionais e ter um elevado sentido de orientação para o cliente, estabelecendo uma relação de empatia e confiança entre vendedor/cliente. Só através destas mesmas técnicas é que os clientes ao sentirem-se que foram bem atendidos tornam a voltar e a passar a palavra a outros possíveis clientes.

Em terceiro e último lugar, em relação às hipóteses se nas lojas onde são exigidas maiores competências, existe também, um maior salário, mais regalias a nível do horário de trabalho e uma maior aposta na carreira dos seus vendedores e, em sequência desta hipótese, se os vendedores das lojas de roupa em que são solicitadas menores competências possuem, conseqüentemente, uma maior perspectiva de mudarem de posto de trabalho do que os vendedores das lojas de roupa que exigem maiores competências pôde-se concluir que não existem diferentes regalias aos vendedores das lojas de roupa segundo um público-alvo

¹ cf. o ponto 5.1

divergente salientando-se a importância da filosofia e dos valores que cada empresa detém, independentemente do público para o qual se destina. Desta forma, ambas as hipóteses são postas em causa. Pode mencionar-se em primeiro lugar, e como se pôde observar, que não existe uma diferença em relação à exigência de competências aos vendedores nem na formação proporcionada aos mesmos por parte dos RH relativamente aos diferentes tipos de loja, mas, que estas características variam de loja para loja dentro de cada tipo, dependendo da filosofia de cada empresa que as representa. No entanto, verificando não no seio de cada tipo de loja, mas de loja para loja, não existe igualmente uma diferença assim tão significativa no salário, nas regalias a nível do trabalho, nem na aposta na carreira dos vendedores.

Por outro lado, em relação à perspectiva ou não dos vendedores mudarem de posto de trabalho, e como se pôde verificar, esta não é tanto uma questão relativa à empresa (loja) para a qual trabalham mas da opção individual de cada vendedor. Existe por diversas razões: uns porque gostam de trabalhar no ramo e referem que de futuro se vêem na loja em que trabalham, outros porque não têm outra opção no mercado de trabalho e referem que tudo depende do que o mercado de trabalho lhes oferecer, e por último, os indivíduos que estão a tirar a licenciatura ou que a já possuem e que mencionam que gostariam de encontrar algo nessa mesma área para a qual estudaram ou estão a estudar (no entanto, como o mercado de trabalho não está fácil, leva-os a ficarem no posto de trabalho em que se encontram).

De futuro poder-se-á verificar se os clientes dos diferentes tipos de loja (formal/informal) têm opiniões divergentes quanto, por exemplo, ao atendimento dos vendedores, à exposição das roupas, aos preços praticados, entre outras questões. Desta forma, poder-se-á analisar se existe uma divergência nos distintos tipos de loja através não da perspectiva de quem trabalha no seio deste tipo de negócio (vendedores e RH), mas de quem está por fora e só vê a parte final de todo um processo de selecção e recrutamento (no qual se insere igualmente a formação contínua que os vendedores possuem).

Bibliografia

Livros consultados:

- AGAR, Michael H. (1996), *The Professional stranger: an informal introduction to ethnography*, San Diego, Academic Press
- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2005a), *Trabalho, Serviço e Serviços : contributos para a sociologia do trabalho*, Porto, Edições Afrontamento
- ALMEIDA, Paulo Pereira de e Gloria Rebelo (2004), *A Era da Competência: um novo paradigma para a Gestão de Recursos Humanos e o Direito do Trabalho*, Lisboa, RH Editora
- APSIOT (1998), *Formação, Trabalho e tecnologia: para uma nova cultura organizacional*, Oeiras, Celta Editora
- AUZOUY, Xavier (1992), *A Direcção de um Serviço Comercial: como dirigir e dinamizar a sua organização comercial*, Mem Martins, Edições CETOP
- BAPTISTA, Luísa (trd.) (2005), *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, 2ª edição, Lisboa, Gradiva
- BARDIN, Laurence (2004), *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70
- BREAKWELL, Glynis M. (1990), *Interviewing*, Londres, The British Psychological Society and Routledge, Ltd
- CANÁRIO, Rui (2000), *Educação de Adultos: um campo e uma problemática*, Lisboa, ANEFA

- CARDIM, José Eduardo de Vasconcelos Casqueiro (2005), *Formação Profissional: problemas e políticas*, Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas
- CARNEIRO, Roberto (dir.) (2000), *Aprender e Trabalhar no século XXI: tendências e desafios*, Lisboa, DGEFP
- DAVIES, Charlotte Aull (1999), *Reflexive ethnography: a guide to researching selves and others*, Londres, Routledge
- DE COSTER, Michel et al. (1998), *Sociologie du Travail et Gestion des Ressources Humaines*, Bruxelas, De Boeck-Wesmael
- DEZIN, Norman S. e Yvonne S. Lincoln (eds.) (2000), *Handbook of Qualitative Research*, 2nd edition, Londres, Sage
- DONNADIEU, Gérard e Philippe Denimal (1994), *Classification-Qualification: de l'évaluation des emplois à la gestion des compétences*, Paris, Éditions Liaisons
- FERNANDES, Artur (2000), *Qualidade de Serviço : pela gestão estratégica*, Cascais, Pergaminho
- FERRÃO, João e Enrico Wolled (coord. científica) (1995), *Estudo das actividades terciárias de Lisboa*, Lisboa, Câmara Municipal de Lisboa
- FREIRE, João (2002), *Sociologia do Trabalho: uma introdução*, Porto, Edições Afrontamento
- FREITAS, Eduardo de e Maria Inês Mansinho (trd.) (1997), *A pesquisa de terreno: uma introdução*, Oeiras, Celta Editora
- GADREY, Jean e Philippe Zarifian (2002), *L'Émergence d'un Modèle du Service : enjeux et réalités*, Paris, Éditions Liaisons

- GHIGLIONE, Rodolphe et al. (1980), *Manuel d'Analyse de Contenu*, Paris, Armand Colin
- GHIGLIONE, Rodolphe e Alain Blanchet (1991), *Analyse de contenu et contenus d'analyses*, Paris, Dunod
- GHIGLIONE, Rodolphe e Benjamin Matalon (1992), *O Inquérito: Teoria e Prática*, Oeiras, Celta Editora
- HAMMERSLEY, Martyn e Paul Atkinson(1995), *Etnography: principles in practice*, Londres, Routledge
- KVALE, Steinar (1996), *Interviews: an introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, Sage Publications
- LAHIRE, Bernard (2004), *Retratos Sociológicos: disposições e variações individuais*, Brasil, ARTMED, Editora S.A.
- MARCUS, George E. (1998), *Etnography through thick and thin*, Princeton, University Press
- NEVES, A. Oliveira das et al. (1993), *O sistema de Aprendizagem em Portugal: experiência de avaliação crítica*, Lisboa, IEFP
- PETIT, Pascal (1988), *La croissance tertiaire*, Paris, Economie
- PIETTE, Albert (1996), *Etnographie de l'action : l'observation des détails*, Paris, Éditions Métailié
- QUINN, James Brian (1994), *L'entreprise intelligente: savoir, services et technologie*, Paris, Dunod
- REBELO, Glória (2003), *Emprego e contratação laboral em Portugal: uma análise sócio-económica e jurídica*, Lisboa, RH Editores

- REBELO, Glória (1999), *A (In)Adaptação no Trabalho: uma perspectiva sociorganizacional e jurídica*, Oeiras, Celta Editora
- RODRIGUES, Maria João (1988), *O Sistema de emprego em Portugal: crise e mutações*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- SILVA, Isabel Melo e, José Alberto Leitão e Maria Márcia Trigo (org.) (2002), *Educação e Formação de Adultos: Factor de Desenvolvimento, Inovação e Competitividade*, Lisboa, ANEFA
- SILVA, Maria Cordeiro da (org.) (1997), *Trabalho de campo*, Lisboa, Edições Cosmos
- SILVA, J. Freitas e (trd.) (1993), *Manual de etnografia*, Lisboa, Publicações Dom Quixote
- SILVERMAN, David (ed.) (1998), *Qualitative research: theory, method and practice*, Londres, Sage
- SPRADLEY, James P. (1979) *The ethnographic interview*, Fort Wort: Harcourt Brace Jovanovich College
- STEWART, Charles J. e William B. Cash Jr. (1997), *Interviewing: Principles and Practices*, Boston, McGraw-Hill
- TRÈPOS, Jean-Yves (1992), *Sociologie de la Compétence Professionnelle*, Nancy, Presse Universitaire de Nancy
- TUR, Vicent Martínez- , José M^a Peiró Silla e José Ramos (2001), *Calidad de Servicio y Satisfacción Del Cliente*, Madrid, Editorial Síntesis, S.A.
- VIEIRA, José Manuel Carvalho (2000), *Inovação e Marketing de Serviços*, Lisboa, Editorial Verbo

- VINCENZO, Matera (2002), *Etnografia della comunicazione: teorie e pratiche dell'interazione sociale*, Roma, Carocci Editore

Revistas consultadas:

- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2005b), “Serviço (s) e sociologia do trabalho: que práticas? que objectos?”, in *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº47, pp.47-67~
- ALMEIDA, Paulo Pereira de (2004), “Servicialização do trabalho: perspectivas e tendências”, in *Sociologia, Problemas e Práticas*, nº44, pp.83-107
- BAIRRADA, Mário (coord.) (2001), “Ramo de Actividade dos Serviços: âmbito actual e perspectivas de evolução futura”, in *Estudos e Análises*, nº 39, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional
- BAIRRADA, Mário (coord.) (2001), “Ramo de Actividade dos Serviços: âmbito actual e perspectivas de evolução futura”, in *Estudos e Análises*, nº 39, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional
- BERNARDO, Lúcia (2003), “Educação e formação profissional: a qualificação através da certificação profissional”, in *Organizações e Trabalho*, nº29-30, pp.95-116
- BESUCCO, Nathalie e Michèle Tallard, (1999), “L’encadrement collectif de la gestion des compétences : un nouvel enjeu pour la négociation de branche?”, in *Sociologie du Travail*, volume 41, nº2, pp.123-142
- DUBAR, Claude (1996), “La sociologie du travail face à la qualification et à la compétence”, in *Sociologie du Travail*, nº2/96, pp.179-193
- FERRARY, Michel (2002), “Mécanismes de régulation de la structure des qualifications du capital humain”, in *Sociologie du Travail*, volume 44, nº1, pp.119-130

- JEANTET, Aurélie (2003), ““À votre service!” La relation de service comme rapport”, in *Sociologie du Travail*, volume 45, nº2, pp.191-209
- LOPES, Helena e Fátima Suleman (coords.) (1999), “Estratégias Empresariais e Competências-Chave”, in *Estudos e Análises*, nº21, Lisboa, Observatório do Emprego e Formação Profissional
- MCCAMMAN, Holly J. e Larry J. Griffin (2000), “Special issue on workers, customers, and clients: challenges of the service economy for the sociology of work”, in *Work and Occupations*, volume 27, nº3, pp.278-294
- OLIVEIRA, Teresa e António Gama (2002), “Participação na formação em contexto de trabalho: um estudo de caso”, in *Organizações e Trabalho*, nº27, pp.73-87
- SOARES, Maria Cândida (1997), “Sistema de avaliação das medidas de política de emprego e formação profissional”, in *Sociedade e Trabalho*, Ministério para a Qualificação e o Emprego, nº1, pp.34-39
- SULEMAN, Fátima (1997), “Para a relevância da formação profissional: o estudo da evolução das qualificações e diagnóstico das necessidades de formação”, in *Sociedade e Trabalho*, Ministério da Segurança Social e do Trabalho, nº1, pp. 40-45

Sites consultados:

- www.ine.pt
- <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>
- <http://www.atlasti.com/>
- <http://www.atlasti.com/manual.htm>

ANEXOS

Anexo A – Quadro Analítico

Anexo B – Guião de Entrevista aos Recursos Humanos das lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais

Anexo C – Guião de Entrevista aos Vendedores das lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais

Anexo D – Dicionário de Categorias e respectivas Unidades de Registo (R.H.)

Anexo E – Codes (categorias) e respectivas Unidades de Registo e definição dessas mesmas categorias às entrevistas dos R.H. das lojas de roupa formais/informais

Anexo F – Dicionário de Categorias e respectivas Unidades de Registo (Vendedores)

Anexo G – Codes (categorias) e respectivas Unidades de Registo e definição dessas mesmas categorias às entrevistas dos Vendedores das lojas de roupa formais/informais

Anexo H – Curriculum Vitae

ANEXO A
Quadro Analítico

Quadro Analítico

Conceitos	Dimensões	Indicadores	Questões
Qualificação	Organizacional (funcionamento da própria empresa)	-Recrutamento por parte dos recursos humanos dos saberes que os indivíduos detêm unicamente por diploma (escolarização)	R.H. 1- A empresa valoriza nos seus vendedores mais o diploma ou o comprovado currículo profissional? Vendedores 3-Nível de escolaridade que possui
		-Antiguidade dos indivíduos na organização (processo diferenciador dentro da própria organização, agrupando e hierarquizando os seus trabalhadores por um “valor salarial”)	Vendedores 9-Há quanto tempo trabalha nesta empresa? Qual o cargo que detém na loja (o de vendedor ou algum cargo superior)? 10-Quantas horas em média trabalha por dia e qual o valor médio (valor líquido) do seu salário? Por outro lado, quando entrou nesta loja quantas horas em média trabalhava por dia e qual era o valor médio (valor líquido) do seu salário?
	Relacional (relação entre os vários trabalhadores e entre os trabalhadores/clientes)	-Valorização por parte dos recursos humanos dos conhecimentos interiorizados e socializados profissionalmente	R.H. 1- A empresa valoriza nos seus vendedores mais o diploma ou o comprovado currículo profissional? Vendedores 4- Antes de vir para este posto de trabalho onde é que já trabalhou? E qual(is) era(m) o(s) cargo(s) que detinha?
Competências	Organizacional (funcionamento da própria empresa)	-Recrutamento por parte dos recursos humanos dos saberes que os indivíduos mobilizam por uma experiência contínua	R.H. 1- A empresa valoriza nos seus vendedores mais o diploma ou o comprovado currículo profissional? 2- Por outro lado, valoriza mais o diploma e o comprovado currículo profissional, ou o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade ou mesmo a motivação demonstrada pelo vendedor? Vendedores 4- Antes de vir para este posto de trabalho onde é que já trabalhou? E qual(is) era(m) o(s) cargo(s) que detinha?
		-Autonomia de decisão por parte do trabalhador	Vendedores 5-Sente-se autónomo/a (com algum poder de decisão) e polivalente no seu posto de trabalho (como)?
		-Polivalência (o trabalhador combina o seu saber-fazer com a capacidade de adaptação e de inovação)	Vendedores 5-Sente-se autónomo/a (com algum poder de decisão) e polivalente no seu posto de trabalho (como)?
	Relacional (relação entre os vários trabalhadores e entre os trabalhadores/clientes)	-Motivações que os indivíduos desenvolvem no seu posto de trabalho (capacidade para avaliar e decidir; vontade e perseverança no esforço de aprender e realizar; aptidão para trabalhar em cooperação e lidar em contextos diferentes e singulares; formação contínua)	R.H. 2- Por outro lado, valoriza mais o diploma e o comprovado currículo profissional, ou o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade ou mesmo a motivação demonstrada pelo vendedor? Vendedores 11-Sente-se satisfeito/a com o seu ambiente de trabalho? Existe uma inter ajuda entre os colegas de trabalho (como)? 12-No futuro, vê-se no seu actual emprego ou em outro tipo de ocupação (qual)?
-Relação trabalhadores/trabalhadores e trabalhadores/clientes		R.H. 4- Quais as principais matérias das formações fornecidas aos vendedores (Ex: em relação às novas TIC's, entre outras)? Por outro lado, é dada aos mesmos formação relativamente a técnicas ao nível do contacto com o cliente (se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível)? Vendedores 8- Já teve alguma formação a nível do contacto com o cliente? Se possível, poderá revelar	

Competências (cont.)			quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível? 11-Sente-se satisfeito/a com o seu ambiente de trabalho? Existe uma inter ajuda entre os colegas de trabalho (como)?
Formação Contínua	Organizacional (funcionamento da própria empresa)	-Formação contínua dos trabalhadores por parte da própria empresa	R.H. 3- Relativamente à função de integração existe um forte investimento na formação dos vendedores da vossa empresa? Existiu alguma formação durante o último ano? 4- Quais as principais matérias das formações fornecidas aos vendedores (Ex: em relação às novas TIC's, entre outras)? Por outro lado, é dada aos mesmos formação relativamente a técnicas ao nível do contacto com o cliente (se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível)? 6- Quanto tempo (horas/dias) dura em média uma formação, e por outro lado, de quanto em quanto tempo (em média) esta é realizada aos mesmos vendedores? 7-A empresa fornece formação contínua a todos os vendedores? Se não, quais os vendedores que mais possuem formação? Vendedores 6-A empresa tem investido na sua formação? Se sim, qual o tipo de formação pelo qual já passou? 7- Quando foi a última formação e se existiu já mais do que uma acção de formação? 8- Já teve alguma formação a nível do contacto com o cliente? Se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível?
	Relacional (relação entre os vários trabalhadores e entre os trabalhadores/clientes)	-Transmissão de conhecimentos pelo contacto entre todos os trabalhadores	Vendedores 11- Sente-se satisfeito/a com o seu ambiente de trabalho? Existe uma inter ajuda entre os colegas de trabalho (como)?
Servicialização/Relação de Serviço	Organizacional (funcionamento da própria empresa)	-Incerteza	R.H. 8-Pensa que as competências exigidas evoluíram ao longo da existência da empresa com uma maior concorrência do mercado (como)? 9-Existe alguma estratégia de marketing por parte da vossa empresa para cativar um público específico? Qual é principalmente esse público-alvo?
		-Competitividade acrescida	R.H. 8-Pensa que as competências exigidas evoluíram ao longo da existência da empresa com uma maior concorrência do mercado (como)? 9-Existe alguma estratégia de marketing por parte da vossa empresa para cativar um público específico? Qual é principalmente esse público-alvo?
		-Aumento das TIC's	R.H. 8-Pensa que as competências exigidas evoluíram ao longo da existência da empresa com uma maior concorrência do mercado (como)? 9-Existe alguma estratégia de marketing por parte da vossa empresa para cativar um público específico? Qual é principalmente esse público-alvo?
		-Inovação tecnológica e organizacional	R.H. 8-Pensa que as competências exigidas evoluíram ao longo da existência da empresa com uma maior concorrência do mercado (como)? 9-Existe alguma estratégia de marketing por parte da vossa empresa para cativar um público específico? Qual é principalmente esse público-alvo?

Servicialização/Re lação de Serviço (cont.)		-Crescente necessidade de formação profissional	<p>R.H.</p> <p>3- Relativamente à função de integração existe um forte investimento na formação dos vendedores da vossa empresa? Existiu alguma formação durante o último ano?</p> <p>4- Quais as principais matérias das formações fornecidas aos vendedores (Ex: em relação às novas TIC's, entre outras)? Por outro lado, é dada aos mesmos formação relativamente a técnicas ao nível do contacto com o cliente (se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível)?</p> <p>6- Quanto tempo (horas/dias) dura em média uma formação, e por outro lado, de quanto tempo (em média) esta é realizada aos mesmos vendedores?</p> <p>7-A empresa fornece formação contínua a todos os vendedores? Se não, quais os vendedores que mais possuem formação?</p> <p>Vendedores</p> <p>6- A empresa tem investido na sua formação? Se sim, qual o tipo de formação pelo qual já passou?</p> <p>7- Quando foi a última formação e se existiu já mais do que uma acção de formação?</p> <p>8- Já teve alguma formação a nível do contacto com o cliente? Se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível?</p>
	Relacional (relação entre os vários trabalhadores e entre os trabalhadores/clientes)	-Relação entre os trabalhadores e os clientes	<p>R.H.</p> <p>4- Quais as principais matérias das formações fornecidas aos vendedores (Ex: em relação às novas TIC's, entre outras)? Por outro lado, é dada aos mesmos formação relativamente a técnicas ao nível do contacto com o cliente (se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível)?</p> <p>Vendedores</p> <p>8- Já teve alguma formação a nível do contacto com o cliente? Se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível?</p>
		-Interpretação e compreensão dos clientes	<p>R.H.</p> <p>4- Quais as principais matérias das formações fornecidas aos vendedores (Ex: em relação às novas TIC's, entre outras)? Por outro lado, é dada aos mesmos formação relativamente a técnicas ao nível do contacto com o cliente (se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível)?</p> <p>5- Para o <i>front-office</i> (ou seja, para o contacto com o público) existe uma escolha baseada na idade e no género?</p> <p>8- Pensa que as competências exigidas evoluíram ao longo da existência da empresa com uma maior concorrência do mercado (como)?</p> <p>9-Existe alguma estratégia de marketing por parte da vossa empresa para cativar um público específico? Qual é principalmente esse público-alvo?</p> <p>Vendedores</p> <p>1- Idade</p> <p>2- Sexo</p> <p>8- Já teve alguma formação a nível do contacto com o cliente? Se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível?</p>

ANEXO B

Guião de entrevista aos Recursos Humanos das lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais



Instituto Superior de Ciências
do Trabalho e da Empresa

ISCTE
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
Av. das Forças Armadas – 1649-026 Lisboa
Telefone: 217903000
Fax: 217964710
E-mail: iscte@iscte.pt

Entrevista aos recursos humanos de lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais

O objectivo principal desta entrevista será verificar se as competências exigidas aos vendedores de uma loja de roupa com características mais formais são diferentes, ou não, das competências exigidas aos mesmos de uma loja de roupa particularmente mais informal. E, consequentemente, se isto, também, se transmite numa maior aposta, ou não, na formação contínua fornecida pela própria loja a esses mesmos vendedores.

Esta entrevista demorará cerca de vinte minutos e salienta-se que o anonimato em todas as perguntas será totalmente garantido. **Desde já agradece-se a colaboração de todos os entrevistados.**

I- Qualificações vs. Competências

1- A empresa valoriza nos seus vendedores mais o diploma ou o comprovado currículo profissional?

2- Por outro lado, valoriza mais o diploma e o comprovado currículo profissional, ou o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade ou mesmo a motivação demonstrada pelo vendedor?

- diploma e currículo profissional
- sentido de espírito de grupo
- dinamismo
- responsabilidade
- motivação

II- Formação Contínua e Relação de Serviço

3- Relativamente à função de integração existe um forte investimento na formação dos vendedores da vossa empresa? Existiu alguma formação durante o último ano?

4- Quais as principais matérias das formações fornecidas aos vendedores (Ex: em relação às novas TIC's, entre outras)? Por outro lado, é dada aos mesmos formação relativamente a técnicas ao nível do contacto com o cliente (se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível)?

- principais matérias das formações dadas aos vendedores
- existem ou não técnicas de venda (quais)

5- Para o *front-office* (ou seja, para o contacto com o público) existe uma escolha baseada na idade e no género?

6- Quanto tempo (horas/dias) dura em média uma formação, e por outro lado, de quanto em quanto tempo (em média) esta é realizada aos mesmos vendedores?

- tempo médio de uma formação
- de quanto em quanto tempo se realizam diferentes formações aos mesmos vendedores

7- A empresa fornece formação contínua a todos os seus vendedores? Se não, quais os vendedores que mais possuem formação?

III – Concorrência do Mercado e Estratégia de Marketing

8- Pensa que as competências exigidas evoluíram ao longo da existência da empresa com uma maior concorrência do mercado? Como?

- um maior número de formações aos seus vendedores
- a escolha de outro nível de escolaridade ou de faixa etária nos seus vendedores
- a maior preferência nos seus vendedores por um comprovado currículo profissional
- a exigência aos seus vendedores de uma maior responsabilidade e autonomia

9- Existe alguma estratégia de marketing por parte da vossa empresa para cativar um público específico? Qual é principalmente esse público-alvo?

- anúncios publicitários com figuras públicas mais adequadas a um determinado estilo ou a uma determinada faixa etária
- roupas que vende
- idade e género dos seus vendedores

A entrevista terminou! Agradece-se mais uma vez a colaboração de todos os entrevistados!

ANEXO C

Guião de entrevista aos Vendedores das lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais



Instituto Superior de Ciências
do Trabalho e da Empresa

ISCTE

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

Av. das Forças Armadas – 1649-026 Lisboa

Telefone: 217903000

Fax: 217964710

E-mail: iscte@iscte.pt

Entrevista aos vendedores de lojas de roupa formais versus lojas de roupa informais

Esta entrevista tem como principal objectivo verificar se os funcionários do *front-office* (aqueles que maior contacto possuem com os clientes) das lojas de roupa possuem diferentes regalias e também uma diferente, ou não, formação contínua proporcionada pela empresa em que se inserem por trabalharem para distintos públicos-alvo e desta forma, possuem, ou não, consequentemente perspectivas de vida divergentes.

Esta entrevista terá a duração de vinte minutos e salienta-se que o anonimato em todas as perguntas será totalmente garantido. **Agradece-se desde já a participação de todos os entrevistados.**

I- Perguntas pessoais

- 1- Idade ____ anos
- 2- Sexo (masculino/feminino)

II- Qualificações versus Competências no posto de trabalho

- 3- Nível de escolaridade que possui
 - menos de 6 anos de escolaridade
 - de 6 a 8 anos de escolaridade
 - 9 anos de escolaridade
 - 10º ou 11º anos de escolaridade
 - 12º ano de escolaridade
 - frequência do ensino superior
 - bacharelato
 - licenciatura
 - pós-graduação
 - mestrado
 - doutoramento
 - outro (indique qual): _____

- 4- Antes de vir para este posto de trabalho onde é que já trabalhou? E qual(is) era(m) o(s) cargo(s) que detinha?
-antigos postos de trabalho e respectivos cargos
- 5- Sente-se autónomo/a (com algum poder de decisão) e polivalente no seu posto de trabalho (como)?

III- Formação Contínua e Relação de Serviço

- 6- A empresa tem investido na sua formação? Se sim, qual o tipo de formação pelo qual já passou?
-investimento ou não da empresa na formação e quais os tipos de formação
- 7- Quando foi a última formação e se existiu já mais do que uma acção de formação?
-quando foi a última formação e se existiu mais do que uma
- 8- Já teve alguma formação a nível do contacto com o cliente? Se possível, poderá revelar quais as técnicas ensinadas a esse mesmo nível?
-formação ou não ao nível do contacto com o cliente (quais as técnicas aprendidas)

IV- Perguntas pessoais em relação ao posto de trabalho

- 9- Há quanto tempo trabalha nesta empresa? Qual o cargo que detém na loja (o de vendedor ou algum cargo superior)?
-tempo que trabalha na empresa
-cargo que detém na loja
- 10- Quantas horas em média trabalha por dia e qual o valor médio (valor líquido) do seu salário?
Por outro lado, quando entrou nesta loja quantas horas em média trabalhava por dia e qual era o valor médio (valor líquido) do seu salário?
-horas que trabalha em média por dia
-salário que recebe em média (valor líquido)
-horas que trabalhava em média por dia quando entrou para esta loja
-salário que recebia em média (valor líquido) quando entrou para esta loja
- 11- Sente-se satisfeito/a com o seu ambiente de trabalho? Existe uma inter ajuda entre os colegas de trabalho (como)?
- 12- No futuro, vê-se no seu actual emprego ou em outro tipo de ocupação (qual)?

A entrevista terminou! Agradece-se mais uma vez a colaboração de todos os entrevistados!

ANEXO D
Dicionário de categorias e respectivas Unidades de Registo (R.H.)

Dicionário de categorias e respectivas Unidades de Registo (R.H.)

Categorias	Definição	Unidades de registo
<p>Competências</p>	<p>As competências surgem mais tarde, nos anos 80. São caracterizadas para além da técnica que é demonstrada em local de trabalho, “saber-fazer”, pelos traços de personalidade e pela motivação dos trabalhadores, “saber-ser”, que terá de existir numa sociedade em permanente mutação. Desta forma, os trabalhadores têm de ser multifacetados, combinando o seu “saber-fazer” com a capacidade de adaptação e de inovação através de características pessoais como o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade, a motivação e a autonomia. A formação profissional (aquisição de conhecimentos profissionais, não obrigatoriamente ligados à situação de trabalho) e a formação contínua (formação em articulação estreita entre formação formal e actividade de trabalho) são muito importante para o aumento destas mesmas competências.</p>	<p>“ A nossa empresa valoriza nos seus vendedores mais o comprovado currículo profissional.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ A empresa valoriza mais nos vendedores o comprovado currículo profissional.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“ Em relação aos vendedores a responsabilidade e a motivação são os factores mais importantes.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ Na entrada valorizamos o diploma e o currículo profissional que o indivíduo detém. O resto trabalhamos nós. Quer dizer, não podemos desvalorizar nenhum destes aspectos, mas em “timings” distintos. Porque se nos interessa indivíduos com um nível de qualificação elevado, e por outro lado, tragam experiência e uma mais valia na área comercial, obviamente que depois vão trabalhar em equipa e podem desenvolver todos os aspectos como o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade e a motivação. Existem indivíduos que já trazem estes aspectos inerentes a si, aparecem outros que temos de ser nós a fomentar e a trabalhar com eles. Portanto, não posso valorizar mais um aspecto do que outro, valorizo todos em “timings” distintos.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“ Por outro lado, a exigência de um comprovado currículo profissional não tem aumentado ao longo da existência da empresa.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ É exigido mais experiência porque também não existe tempo para ensinar pois nem sempre existe quem queira ou quem possa ensinar. No entanto também aceitamos quem não tenha experiência profissional. Tudo depende para o lugar que venha e se existe alguém que tenhamos a apoiar essa pessoa.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“A exigência de um comprovado currículo profissional manteve-se ao longo dos anos. Sempre procurámos um bom background, uma boa competência anterior, pessoas que não tenham saltado muito de empregos.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“ O comprovado currículo profissional alterou-se pois actualmente temos cada vez menos tempo para ensinar, o que faz com que recrutemos indivíduos com um maior comprovado currículo profissional. No entanto, como já foi referido anteriormente, não quer dizer que não recrutemos indivíduos que não tenham experiência profissional. O importante é deterem dinamismo e motivação pelo que fazem, o que já é meio caminho andado.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“ É necessário igualmente uma maior autonomia porque também mais liberdade corresponde a uma maior responsabilidade e isso tem de se</p>

<p>Competências (cont.)</p>		<p>conjugar. É necessário igualmente existir cada vez maior polivalência. A especialização está cada vez mais fora de questão. Ainda se pensava há uns anos atrás que o mais importante era a especialização. A pessoa tem de saber fazer um pouco de tudo. Se existe uma reorganização da empresa as pessoas têm de saber se adaptar a lugares diferentes do seu.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ A autonomia e a responsabilidade têm aumentado ao longo dos tempos porque esta empresa tinha um corpo de supervisoras que deixou de existir há já algum tempo. Desta forma, estamos a caminhar para que as equipas e os gerentes de loja possam trabalhar com um nível de autonomia e responsabilidade que não tinham no passado. Nos vendedores isto não é tão nítido. Estes estão numa equipa, continuam a reportar à sua gerente, as funções não são distintas do que eram no passado, portanto aí não é tão nítido.” (Entrevista a loja informal)</p>
<p>Qualificação</p>	<p>A qualificação consiste se os Recursos Humanos consideram que o nível de escolaridade (o diploma) tem vindo evoluir ou não segundo a concorrência de mercado.</p>	<p>“O nível de escolaridade não se modificou com a concorrência de mercado” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ O nível de escolaridade também alterou bastante dado que também a oferta de maior escolaridade também é maior.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ Entendemos que pessoas com um nível de escolaridade superior poderão garantir um futuro mais tranquilo a esta casa e daí o nosso esforço. Para vendedores recrutamos pessoas geralmente com o ensino secundário (embora também existam vendedoras com licenciatura ou a frequentar universidade em regime de part-time) o que também já acontecia no passado.” (Entrevista a loja informal)</p>
<p>Formação Contínua</p>	<p>A formação contínua resume-se no aperfeiçoamento dos activos (dos trabalhadores empregados), valorizando o seu desempenho profissional, ou actualizando conhecimentos pela necessidade colocada pela evolução técnica (é uma formação que é contínua).</p>	<p>“ Digamos que um forte investimento não. Ao nível de vendedores não apostamos muito, mas sobretudo na parte de vitrinismo, no atendimento ao público. No entanto, não é realizada muito intensamente porque normalmente não é muito conveniente porque a maior parte dos nossos vendedores são em centros comerciais não se fixando, é muito rotativo e nós quando estamos a fornecer formação contínua é triste porque nós sentimos sempre que estamos a perder tempo e a gastar dinheiro. Eles próprios não se interessam. Já aconteceu casos que fazem formação contínua e depois vão-se embora. Para os vendedores é uma formação quase contínua. Sempre que alguém entra de novo tem de ter formação. Depois o que fazemos é reciclagem a nível dos encarregados para darem formação interna porque está sempre a entrar gente nova e conseqüentemente, os encarregados de loja é que têm de ter formação. Os outros também têm formação, mas é interna. Só passado algum tempo, quando se tornam efectivos e quando sabemos que irão fazer parte dos quadros é que têm uma formação diferente. A formação é contínua. Até porque se os vendedores não tiverem formação não conseguem trabalhar. Têm de saber o que estão a fazer, têm de saber conhecer o material, têm de saber como tudo funciona. Tudo isto tem de se saber, sobretudo em marcas como esta.” (Entrevista a loja formal)</p>

<p>Formação Contínua (cont.)</p>		<p>“ Existe um forte e contínuo investimento na formação dos trabalhadores na nossa empresa. A última formação foi no Natal do último ano. Nós gostamos de antes de datas de muito movimento fazer um “meeting” em sala num hotel, com coffee break, com pausas” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ Relativamente à função de integração existe um forte investimento na formação. Damos formação inicial a todos mas é diferente. Temos formação presencial nos escritórios para os responsáveis de loja (que é de duração de um mês ou quinze dias se trabalham connosco há mais de uma ano) que dão formação aos novos vendedores em loja. São sempre quinze dias de formação para um novo fluxo que está a entrar na nossa empresa. Os vendedores apenas têm formação em loja e não em sala de aula. Este ano vamos começar com uma nova metodologia, vamos iniciar um curso de especialização de produto, de venda e de visual, aí já vamos incluir todos os colaboradores de loja numa sala de formação. Houve uma grande aposta na formação durante o ano de 2007 e no ano de 2008 vai aumentar. Todo o ano existem formações, quer iniciais (que só são dadas aos responsáveis de loja) ou específicas como o de especialização (como já foi referido) para o produto (aqui já abrange todos os colaboradores de loja).” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“As principais matérias são as técnicas de venda e a nível do vitrinismo.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ As principais matérias de formação para o topo são gestão de equipas, gestão de conflitos e reclamações, formação ao nível do produto (sempre que surge uma nova colecção promovemos um projecto que se intitula “fashion week” em que todas as gerentes de loja passam durante uma semana por esse projecto, no anterior, foi dado a conhecer a colecção Primavera/Verão que agora iam ter nas suas lojas), gestão administrativa ao nível de toda a parte burocrática e de relacionamento com o escritório, nomeadamente com o RH (matérias como mapas de salários, de faltas, de férias, todas essas coisas que as gerentes de loja têm de trabalhar e depois enviar aqui para a sede). Para os vendedores a formação é sobretudo dada em loja pelos gerentes das próprias lojas, não só ao nível do acolhimento, mas também ao nível da loja, da disposição da mesma, da colecção, dos artigos, e do atendimento.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“ Uma formação dura três dias, com oito horas diárias com pausas para coffee breaks e para almoço. Estas formações dadas aos mesmos trabalhadores são administradas anualmente. Existem igualmente formações que costumamos dizer que em sala de aula não se aprende nada, que a formação é no dia a dia. Por trás da formação do vendedor, está a formação do gerente que é o líder da formação na loja, “in the job”. Esta formação não é em sala de aula, mas sim contínua. Durante algumas semanas nós fazemos campanhas ou de venda, ou por quantidade de peças vendidas por cliente” (Entrevista a loja formal)</p>
---	--	---

<p>Formação Contínua (cont.)</p>		<p>“A formação inicial dada aos vendedores dura em média um mês, na qual os mesmos aprendem a dinâmica da empresa através dos gerentes de loja. Têm formação de vocabulário, das várias regras da empresa, de como atender os clientes nos provadores e nas caixas, de como lidar com o cliente, como saber lidar com o stress, de como fechar a caixa à noite para abrir de manhã e as diversas formas de pagamento: dinheiro ou cartão Multibanco/VISA. Durante a formação numa primeira fase, alguém com mais experiência atende os clientes, enquanto os mais novos observam. Numa segunda fase, os mais novos já atendem os clientes, mas têm sempre alguém que verifica o que eles fazem. Numa terceira e última fase os mais novos já atendem sozinhos os clientes. A mesma formação é dada pelo menos uma vez por ano aos mesmos trabalhadores. Quanto aos gerentes estes detêm formação em sala sobretudo quando surgem novas colecções. Estas formações são normalmente duas vezes por ano. Depois da formação em sala, os gerentes passam a informação para os vendedores na própria loja. A formação dos vendedores é, desta forma, contínua.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“ A formação é dada a todos os vendedores.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“A empresa fornece formação contínua a todos os vendedores.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“ Exige-se mais ao longo dos tempos. Maior número de formações. Antigamente a formação era quase inexistente. Agora é uma constante. É sempre realizado um plano de formação para conjugar com as profissões que existem na empresa. Não é muito fácil realizar formações a nível da loja devido à questão dos horários. Não são horários normais porque a pessoa está de folga e não pode estar na formação. Por outro lado, as lojas são distantes umas das outras. É quase individualizar as pessoas. Também os vendedores têm turnos.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ É cada vez mais necessário apostar nas pessoas. É por aí a diferenciação. O cliente se não comprar na nossa loja, vai comprar na loja ao lado porque hoje em dia a oferta é tremenda. Há distintas ofertas ao mesmo nível de preço. A qualidade, por outro lado, também não será muito distinta de umas marcas para as outras. É de facto pelas equipas que a empresa pode de algum modo ganhar clientes. É pelas equipas que eu posso ir “roubar” clientes à concorrência. Não é só pelo produto, não só pelo preço do produto, não só pelos pontos de venda, mas sobretudo pelas equipas. Portanto, a aposta nas pessoas é franca e o esforço na formação tem vindo a crescer” (Entrevista a loja informal)</p>

<p>Relação de Serviço</p>	<p>Na relação de serviço existe uma adaptação do produto ao cliente, sempre na procura da sua máxima satisfação. É igualmente importante que o front-office (os vendedores) procure agradar ao máximo o possível cliente para que o mesmo não compre noutro sítio. As empresas cada vez mais estão alertadas para este facto e muitas delas fornecem formação ao nível do contacto com o cliente.</p>	<p>“ Existem várias técnicas de venda, imensas teorias que nos ensinam a persuadir o cliente. Por exemplo: em primeiro lugar, um vendedor torna-se um terapeuta quando nota que determinado cliente veio às compras porque teve um dia complicado. Nesse caso, deve ouvir o cliente, prestar atenção aos seus problemas e fazê-lo sentir-se melhor, mais bem disposto. Em segundo lugar, temos que ser especialistas quando, por exemplo, um cliente que nunca usou um fato tem de comprar um pela primeira vez. Como especialistas temos de lhe mostrar o fato ideal para o seu corpo e para a finalidade que lhe pretende dar. Devemos informar o cliente sobre todas as características do produto para que o cliente se sinta confiante com a sua nova aquisição. Em terceiro lugar, é importante que tenhamos a capacidade e destreza de captar um primeiro perfil do cliente que entra na nossa loja, para que num segundo momento, e através de perguntas abertas, possamos traçar o seu perfil completo, para o podermos compreender e ir de encontro às suas pretensões e/ou necessidades. Por último, acima de tudo, temos que ser bons ouvintes, atentos, simpáticos, profissionais e ter um elevado sentido de orientação para o cliente! Concluindo, penso que o mais importante é estabelecer uma relação de empatia e confiança com o cliente.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ As principais técnicas ao nível do contacto com o cliente são o atendimento assistido do princípio ao fim, a parte da técnica de venda propriamente dita, do acompanhamento do cliente ao provador, o aconselhamento, como se dirigir ao cliente, quando não se deve dirigir ao cliente, o que não deve perguntar, o que deve ou não deve fazer, tudo isso são técnicas.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“ Tentamos não escolher. Temos é mais respostas de mulheres e também de pessoas não muito jovens (normalmente a partir dos 20, 22 anos). Mas quem se candidata mais são senhoras, mas quando se candidatam homens também os admitimos. E quem se mantém mais no posto de trabalho também é a senhora.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ Não temos preferência no género, mas aparece uma percentagem maior de currículos de mulheres do que de homens. Em relação à idade é mais complexo. Obviamente que as marcas que representamos estão muito ligadas à juventude portanto pessoas que tenham mais de 40 anos é muito complicado. Embora tenhamos indivíduos em loja com essa faixa etária, mas mais ao nível das gerentes. Nós não colocamos um limite de idade, como é óbvio, mas é mais normal escolhermos gente mais jovem porque se associa mais à marca e ao próprio cliente que se dirige à loja (pois vendedores mais jovens falam mais a linguagem desse mesmo público-alvo).” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“Relativamente à faixa etária dos vendedores é seguido o mesmo critério desde sempre, independentemente da acrescida concorrência”</p>
----------------------------------	---	--

<p>Relação de Serviço (cont.)</p>		<p>(Entrevista a loja formal)</p> <p>“ Em relação à faixa etária não existem grandes diferenças em relação ao passado. Para os vendedores apostamos em gente jovem e ao nível das gerentes de loja eventualmente não tão jovens (e estamos disponíveis a contratar para gerente pessoas com uma faixa etária mais elevada).” (Entrevista a loja informal)</p>
<p>Estratégia de Marketing</p>	<p>Com a cada vez maior concorrência de outras empresas no mesmo ramo de actividade torna-se essencial criarem-se mecanismos de atracção aos antigos e potenciais clientes (estratégia de marketing), como um atendimento personalizado (através da formação contínua fornecida pela empresa); a criação de anúncios publicitários que vão de encontro ao seu público-alvo; a contratação de vendedores mais ou menos jovens e do sexo feminino ou masculino dependente do público-alvo que os procura; e ainda a maior venda de roupa adequada para o seu determinado público.</p>	<p>Dentro desta empresa existem várias marcas, linhas e sub linhas e cada uma delas destina-se a um público-alvo diferente. Uma das linhas, por exemplo, destina-se a um grupo de uma classe social média alta, alta; com uma faixa etária entre os 30 e os 50 anos; executivos essencialmente. Os funcionários têm de se adequar a este estilo mais clássico de modo a adaptarem-se mais ao tipo de público que temos nesta linha, a idade dos nossos vendedores é irrelevante. Por outro lado, uma outra linha destina-se a um público-alvo mais jovem; é uma linha street wear para uma faixa etária entre os 20 e os 35 anos. O critério de selecção dos vendedores desta linha passa mais pela atitude demonstrada, relacionada com a própria estratégia desta linha. Uma das nossas marcas é uma marca “Fashionista” destinando-se a um tipo de público que segue as tendências da moda. Logo, os vendedores têm de ser confiantes e com uma atitude fashion. Temos ainda outras duas linhas, cada uma destinando-se a um tipo de público diferente. Normalmente, as lojas vendem variadas linhas. Desta forma, o critério de selecção dos vendedores tem de ser vasto de modo a adaptarem-se às mesmas. O marketing tem um pouco a ver com este conceito: cada linha e cada marca têm uma figura pública associada e nas publicidades tentamos abranger revistas direccionadas a diferentes públicos.”</p> <p>(Entrevista a loja formal)</p> <p>“Ao nível das figuras públicas o nosso marketing é todo feito em Itália. Os modelos a nível das campanhas são todos internacionais. No entanto, tentamos sempre que os nossos outdoors, a nossa publicidade que é feita atinja o nosso público-alvo. Nas revistas, sim, temos figuras públicas com os nossos artigos que são sobretudo caras jovens. As roupas que vendemos são viradas sobretudo para os jovens. Relativamente aos nossos vendedores como já foi referido são do sexo feminino (sobretudo com uma faixa etária mais jovem, dos 18 aos 30/35 anos). “ (Entrevista a loja informal)</p>

ANEXO E

**Codes (categorias) e respectivas Unidades de Registo e definição dessas
mesmas categorias às entrevistas dos Recursos Humanos das lojas de roupa
formais/informais**

Codes (categorias) e respectivas Unidades de Registo

HU: Base para a análise de conteúdo das entrevistas aos R.H.

File: [C:\Documents and Settings\Proprietário\O...\Base para a análise de conteúdo das entrevistas aos R.H..hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 27-04-08 21:00:32

Codes-quotations list

Code-Filter: All [5]

Code: Competências {26-0}

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:1 [- A nossa empresa valoriza nos.] (1:1)
(Super)

Codes: [Competências]

- A nossa empresa valoriza nos seus vendedores mais o comprovado currículo profissional.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:1 [Para os vendedores de loja é m.] (1:1)
(Super)

Codes: [Competências]

Para os vendedores de loja é mais importante o currículo e a sua experiência profissional.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:1 [Para os vendedores a empresa v..] (1:1)
(Super)

Codes: [Competências]

Para os vendedores a empresa valoriza mais o comprovado currículo profissional.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:1 [digamos que para os vendedores..] (1:1)
(Super)

Codes: [Competências]

digamos que para os vendedores é mais importante o currículo e a experiência que possam trazer.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:1 [A empresa valoriza mais nos ve..] (1:1)
(Super)

Codes: [Competências]

A empresa valoriza mais nos vendedores o comprovado currículo profissional

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:1 [A empresa valoriza mais o comp..] (2:2)
(Super)
Codes: [Competências]

A empresa valoriza mais o comprovado currículo profissional.

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:2 [Em relação aos vendedores a re..] (3:3)
(Super)
Codes: [Competências]

Em relação aos vendedores a responsabilidade e a motivação são os factores mais importantes.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:2 [É todo o conjunto de factores,..] (3:3)
(Super)
Codes: [Competências]

É todo o conjunto de factores,

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:2 [A empresa valoriza mais (para ..)] (3:3)
(Super)
Codes: [Competências]

A empresa valoriza mais (para os vendedores) o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade e a motivação.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:2 [Na entrada valorizamos o diplo..] (3:3)
(Super)
Codes: [Competências]

Na entrada valorizamos o diploma e o currículo profissional que o indivíduo detém. O resto trabalhamos nós. Quer dizer, não podemos desvalorizar nenhum destes aspectos, mas em “timings” distintos. Porque se nos interessa indivíduos com um nível de qualificação elevado, e por outro lado, tragam experiência e uma mais valia na área comercial, obviamente que depois vão trabalhar em equipa e podem desenvolver todos os aspectos como o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade e a motivação. Existem indivíduos que já trazem estes aspectos inerentes a si, aparecem outros que temos de ser nós a fomentar e a trabalhar com eles. Portanto, não posso valorizar mais um aspecto do que outro, valorizo todos em “timings” distintos.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:2 [Nós valorizamos mais o sentido..] (3:3)
(Super)
Codes: [Competências]

Nós valorizamos mais o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade e a motivação. Por vezes, a pessoa pode não ter um currículo brilhante mas se demonstrar vontade de trabalhar, se mostrar dinamismo, vontade de querer aprender para nós é uma mais-valia e apostamos, damos uma oportunidade a essa pessoa.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:2 [Por outro lado, a empresa, val..] (4:4)
(Super)
Codes: [Competências]

Por outro lado, a empresa, valoriza mais o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade e a motivação demonstrada pelo vendedor pois embora não detendo um comprovado currículo profissional, o seu dinamismo e a sua motivação são muito importantes para mais facilmente aprender.

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:12 [Por outro lado, a exigência de..] (15:15)
(Super)
Codes: [Competências]

Por outro lado, a exigência de um comprovado currículo profissional não tem aumentado ao longo da existência da empresa.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:11 [É exigido mais experiência por..] (15:15)
(Super)
Codes: [Competências]

É exigido mais experiência porque também não existe tempo para ensinar pois nem sempre existe quem queira ou quem possa ensinar. No entanto também aceitamos quem não tenha experiência profissional. Tudo depende para o lugar que venha e se existe alguém que tenhamos a apoiar essa pessoa.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:5 [Muitos vendedores quando começ..] (7:7)
(Super)
Codes: [Competências]

Muitos vendedores quando começam a trabalhar, e quando não têm um currículo, não têm uma experiência, eles ficam com receio de não conseguir atender as expectativas da empresa, mas o que nós sempre frisamos e o que a experiência igualmente mostra é que um funcionário motivado sobrepõe a falta da técnica. A primeira fase do treinamento é fundamental que é a qualidade no comportamento, na postura, como estar numa loja pois isso incomoda muito mais o cliente: o mau comportamento do que a falta da sua técnica. Se um vendedor estiver motivado aprende mais facilmente. Nós costumamos dizer que entusiasmo vende!

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:13 [A maior preferência por um com..] (15:15)
(Super)
Codes: [Competências]

A maior preferência por um comprovado currículo profissional não alterou. É claro que nós tentamos recrutar vendedores com mais experiência, mas por vezes nós preferimos uma pessoa que não tenha experiência, mas que tenha características pessoais que nós acreditamos que sejam fulcrais para a função e aí moldar esses colaboradores na filosofia da nossa empresa pois a mesma vem sem vícios.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:13 [m relação ao currículo profiss..] (15:15)
(Super)

Codes: [Competências]

Em relação ao currículo profissional estamos de momento a tentar que o recrutamento seja realizado por nós, embora a selecção seja realizada pela gerente porque é ela que vai trabalhar com a pessoa e portanto tem de passar pela sua validação. Mas o que acontecia antes e ainda acontece em muitas lojas é que por vezes são as gerentes que contratam uma pessoa e são elas que fazem o próprio recrutamento. Aquelas que não têm a tal formação superior e não estão neste nível que nós estamos a tentar atingir agora, têm maior dificuldade em contratar pessoas.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:14 [Portanto, é muito comum devido..] (15:15)
(Super)

Codes: [Competências]

Portanto, é muito comum devido ao que foi referido encontrar vendedores com currículos que nada têm a ver com vendas ou com a área comercial mas que por uma necessidade muito grande a gerente é empurrada a contratar qualquer pessoa que aparece porque tem um problema para resolver rapidamente. No passado era mais fácil recrutar pessoas. A oferta era maior em termos quantitativos e qualitativos, hoje é mais difícil. Sobretudo em termos qualitativos, hoje é mais difícil recrutar pessoas. Os currículos enviados para vendedores actualmente são inferiores aos que eram enviados no passado, ao contrário do que as pessoas possam pensar. Realmente a área do retalho cresceu muito, o número de centros comerciais também aumentou, é um bom empregador em volume, mas as pessoas que se candidatam ao lugar de vendedores não são assim tantas. Isso mudou em relação ao passado. A quantidade de pessoas que se candidatam actualmente a vendedores em relação ao passado é inferior. Em termos qualitativos não lhe posso dar uma resposta tão segura. O que posso dizer é que de facto muitas vezes escolhemos pessoas que se a oferta fosse maior não escolheríamos. Mas temos de escolher porque precisamos de pessoas para trabalhar, temos objectivos a cumprir, temos trabalho para fazer. Cabe-nos depois a nós perceber se a pessoa tem algum potencial que possa ser explorado e formada por nós ou não e aí existem cenários de saída para as pessoas.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:12 [A exigência de um comprovado c..] (15:15) (Super)

Codes: [Competências]

A exigência de um comprovado currículo profissional manteve-se ao longo dos anos. Sempre procurámos um bom background, uma boa competência anterior, pessoas que não tenham saltado muito de empregos.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:12 [comprovado currículo professio..]

(16:16) (Super)

Codes: [Competências]

O comprovado currículo profissional alterou-se pois actualmente temos cada vez menos tempo para ensinar, o que faz com que recrutemos indivíduos com um maior comprovado currículo profissional. No entanto, como já foi referido anteriormente, não quer dizer que não recrutemos indivíduos que não tenham experiência profissional. O importante é deterem dinamismo e motivação pelo que fazem, o que já é meio caminho andado.

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:13 [Por último, quanto à responsab..] (15:15)

(Super)

Codes: [Competências]

Por último, quanto à responsabilidade e à autonomia dos vendedores esta tem aumentado ao longo dos tempos, visto estes reportarem as suas dúvidas basicamente via e-mail e/ou telefone

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:12 [É necessário igualmente uma ma..] (15:15)

(Super)

Codes: [Competências]

É necessário igualmente uma maior autonomia porque também mais liberdade corresponde a uma maior responsabilidade e isso tem de se conjugar. É necessário igualmente existir cada vez maior polivalência. A especialização está cada vez mais fora de questão. Ainda se pensava há uns anos atrás que o mais importante era a especialização. A pessoa tem de saber fazer um pouco de tudo. Se existe uma reorganização da empresa as pessoas têm de saber se adaptar a lugares diferentes do seu.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:14 [Por último, a responsabilidade..] (15:15)

(Super)

Codes: [Competências]

Por último, a responsabilidade e a autonomia evoluíram ao longo dos tempos pois antigamente existia um gerente, um sub-gerente e um caixa. Por razões de custo, as empresas reduziram os seus quadros e a função de caixa é actualmente exercida pelo próprio vendedor. Desta forma, precisamos de dar formação de caixa, como passar cartão, como o fecho de caixa no final de dia. O vendedor passa, assim, a possuir mais autonomia.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:15 [A autonomia e a responsabilida..] (15:15)

(Super)

Codes: [Competências]

A autonomia e a responsabilidade têm aumentado ao longo dos tempos porque esta empresa tinha um corpo de supervisoras que deixou de existir há já algum tempo. Desta forma, estamos a caminhar para que as equipas e os gerentes de loja possam trabalhar com um nível de autonomia e responsabilidade que não tinham no passado. Nos vendedores isto não é tão

nítido. Estes estão numa equipa, continuam a reportar à sua gerente, as funções não são distintas do que eram no passado, portanto aí não é tão nítido.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:13 [Relativamente à responsabili..]
(15:15) (Super)
Codes: [Competências]

Relativamente à responsabilidade e à autonomia aumentou. Antigamente, o responsável de zona centralizava muitas responsabilidades em si. Desta forma, tentamos ao longo dos anos passar uma maior responsabilidade e consequente autonomia aos responsáveis de loja, e por sua vez, aos vendedores.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:13 [Por último, exigimos actualmen..]
(16:16) (Super)
Codes: [Competências]

Por último, exigimos actualmente uma maior responsabilidade e autonomia aos nossos vendedores, para não existir uma centralização de responsabilidades por parte apenas de uma ou duas pessoas.

Code: Estratégia de marketing {9-0}

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:14 [Dentro desta empresa existem v..] (17:18)
(Super)
Codes: [Estratégia de marketing]

Dentro desta empresa existem várias marcas, linhas e sub linhas e cada uma delas destina-se a um público-alvo diferente. Uma das linhas, por exemplo, destina-se a um grupo de uma classe social média alta, alta; com uma faixa etária entre os 30 e os 50 anos; executivos essencialmente. Os funcionários têm de se adequar a este estilo mais clássico de modo a adaptarem-se mais ao tipo de público que temos nesta linha, a idade dos nossos vendedores é irrelevante. Por outro lado, uma outra linha destina-se a um público-alvo mais jovem; é uma linha street wear para uma faixa etária entre os 20 e os 35 anos. O critério de selecção dos vendedores desta linha passa mais pela atitude demonstrada, relacionada com a própria estratégia desta linha. Uma das nossas marcas é uma marca “Fashionista” destinando-se a um tipo de público que segue as tendências da moda. Logo, os vendedores têm de ser confiantes e com uma atitude fashion. Temos ainda outras duas linhas, cada uma destinando-se a um tipo de público diferente. Normalmente, as lojas vendem variadas linhas. Desta forma, o critério de selecção dos vendedores tem de ser vasto de modo a adaptarem-se às mesmas. O marketing tem um pouco a ver com este conceito: cada linha e cada marca têm uma figura pública associada e nas publicidades tentamos abranger revistas direccionadas a diferentes públicos.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:13 [Temos um departamento de marke..]
(17:17) (Super)
Codes: [Estratégia de marketing]

Temos um departamento de marketing com duas pessoas e que exactamente tenta cativar o público. O público-alvo desta marca é um homem ou uma mulher, mas principalmente um homem porque embora tenhamos roupa de senhora, ainda não existe uma projecção desta última. Na roupa de senhora também não existe muita escolha. Por outro lado, a roupa é cara e as mulheres são mais fúteis e gostam mais rapidamente de mudar de cor e de modelo, enquanto, que a nossa marca é muito clássica. A marca está virada para todas as idades, desde pequeninos. Ainda agora houve uma grande passagem de modelos da marca em Nova York e foi principalmente virada para público jovem, mesmo para adolescentes. Cada vez mais temos público jovem, embora seja sobretudo o homem que nos procura talvez porque este não se importa de pagar mais por uma peça que sabe que vai durar muitos anos. As mulheres gostam de variar mais a sua roupa e ter muitas peças. Queremos sempre cativar outro público mas neste momento a marca aposta na roupa de criança, mulher, homem (não muito velho, nem muito novo (adolescente), pois este último está mais virado para marcas de roupas mais desportivas). O cliente desta marca é sobretudo um homem elegante, desportivo, mas clássico que inclusivamente é capaz de ir a uma “vernissage” com um pólo mas que sabe usar, conjugando com outras peças de roupa e que fica bem. Os mais jovens, adolescentes preferem também roupas de marcas mais baratas que são de “usar e deitar fora”. No entanto, esta marca tem apostado cada vez mais em anúncios publicitários com jovens, sobretudo com rapazes. Relativamente aos vendedores, como já foi referido, são sobretudo mulheres já não muito jovencinhas (a partir dos 20, 22 anos).

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:15 [Existe uma estratégia de marke..] (17:17)
(Super)

Codes: [Estratégia de marketing]

Existe uma estratégia de marketing para um público específico.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:16 [Desta forma, essas parcerias s..] (17:17)
(Super)

Codes: [Estratégia de marketing]

Desta forma, essas parcerias são pensadas em função do nosso público. Relativamente aos anúncios publicitários não lidamos com uma determinada faixa etária, mas com o comportamento. Pode existir um senhor dos seus 55 anos que pratique golfe, que goste de desportos ao ar livre, ou goste da natureza e se identifique com a nossa filosofia e tanto ele como o filho vêm fazer compras na nossa loja. Acontece igualmente uma mãe e uma filha (com 40 e 18 anos, respectivamente) estarem a fazer compras ao mesmo tempo. Embora nós percebemos que a nossa maior fatia da venda ela está direccionada para um público entre os 25 e os 36 anos, que são geralmente pessoas independentes, que já não precisam dos pais, com emprego, pois as roupas são caras. Desta forma, as roupas que vendemos não estão tão ligadas à faixa etária, mas ao comportamento. Já aconteceu entrarem senhoras de 55/60 anos e vestirem uma t-shirt com a qual se identificaram. Nós estamos focados mais para as classes sociais, que é um outro aspecto. Como as roupas são caras, são sobretudo as classes sociais com mais elevados recursos económicos que compram na nossa loja. Por outro lado, não existe uma diferença no género podendo encontrar em loja tanto vendedores como vendedoras entre os 18 e os 30 anos. O que nós pedimos sempre é uma boa apresentação, uma boa presença. Não tem de ter olho claro ou ser branquinho. A pessoa tem de ter um estilo que se identifique connosco. Nós contratamos negros, brancos, mulatos, amarelos. Pode existir um negro ou um branco na mesma loja e isso também corrobora com o dinamismo e a

globalidade que tentamos transmitir. Em Portugal isto também pode acontecer. No entanto, nós contratamos menos portugueses que nós gostaríamos. Eu penso que existe ainda muito preconceito em Portugal em relação ao trabalho em loja.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:16 [A empresa só há muito pouco te..] (18:18)
(Super)

Codes: [Estratégia de marketing]

A empresa só há muito pouco tempo tem um departamento de marketing

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:17 [azemos num sistema de franchis..] (18:18)
(Super)

Codes: [Estratégia de marketing]

Fazemos num sistema de franchising portanto como calculará muita pouca margem de manobra ou nalguns casos quase nenhuma é dado ao franquiado pelo master (pela “casa-mãe”). No caso da marca em estudo era impossível fazer melhor do que eles fazem em Itália a nível do marketing. A publicidade é geralmente focada para o público jovem e uma camada de adultos mais irreverente. Sim, é para uma camada mais jovem até porque a colecção de criança é muito forte. Em regra, a loja tem três colecções: criança, senhora e homem e é na criança que cada loja vende mais. Desta forma, os anúncios publicitários estão voltados não tanto para as crianças, mas para as mães das crianças. Hoje em dia já existe um departamento de marketing e em relação a esta marca criámos um cartão de fidelidade que depois se traduz em pontos e descontos para os clientes. Este cartão já detém 120000 subscritores. Temos o cartão de fidelidade há dois anos. Há coisas que o departamento de marketing hoje em dia já consegue fazer dado o também destaque que a empresa tem vindo a conseguir nos masters pelo bom trabalho que tem vindo a fazer pela exploração destas insígnias. Existe hoje em dia um nível de confiança que permite fazer isso e a negociação com esta marca (em particular) com a Itália para podermos ter e explorar este campo de actividade foi intenso durante anos. Desta forma, não é fácil trabalhar o marketing em marcas franquiadas até porque como sabe os franquiados têm de pagar um x da sua facturação para efeitos de publicidade/marketing porque isso está concentrado nas casas-mãe.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:18 [As roupas que se vendem nas lo..] (18:18)
(Super)

Codes: [Estratégia de marketing]

As roupas que se vendem nas lojas são mais direccionadas para os jovens, sendo que, como já foi referido a colecção para criança é a que vende mais. Por outro lado, os vendedores são mais jovens, já que a marca também está mais virada para os jovens. Relativamente ao género são mais mulheres, não por escolha, mas por recebermos mais currículos deste mesmo sexo do que do sexo masculino.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:14 [Ao nível das figuras públicas ..] (17:17)
(Super)

Codes: [Estratégia de marketing]

Ao nível das figuras públicas o nosso marketing é todo feito em Itália. Os modelos a nível das campanhas são todos internacionais. No entanto, tentamos sempre que os nossos outdoors, a nossa publicidade que é feita atinja o nosso público-alvo. Nas revistas, sim, temos figuras

públicas com os nossos artigos que são sobretudo caras jovens. As roupas que vendemos são viradas sobretudo para os jovens. Relativamente aos nossos vendedores como já foi referido são do sexo feminino (sobretudo com uma faixa etária mais jovem, dos 18 aos 30/35 anos).

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:14 [Os anúncios publicitários vêm ..] (18:18)
(Super)

Codes: [Estratégia de marketing]

Os anúncios publicitários vêm sobretudo do estrangeiro mas estão mais virados para um público jovem, já que esse é o nosso maior público-alvo. Por outro lado, as roupas que vendemos são mais viradas igualmente para o público jovem, sobretudo porque os nossos preços também são acessíveis. Como já foi referido anteriormente, os nossos vendedores são sobretudo jovens (rondando os 18/30 anos) do sexo feminino.

Code: Formação Contínua {28-0}

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:3 [A empresa tem bem patente a im..] (5:5)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

A empresa tem bem patente a importância da formação, sendo que, todos os vendedores estão associados à equipa de Espanha e têm formação duas vezes ao ano sobre as colecções que vão vender na estação que se segue. Anualmente ocorrem igualmente formações na sede alemã em que são enviados vendedores revezados. A formação é sem dúvida alguma um importante factor de inovação, crescimento e desenvolvimento, quer a nível profissional, quer a nível pessoal. Deveria ser este também um elemento crucial no desempenho de qualquer empresa.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:3 [Digamos que um forte investime..] (5:5)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Digamos que um forte investimento não. Ao nível dos vendedores não apostamos muito, mas sobretudo na parte de vitrinismo, no atendimento ao público. No entanto, não é realizada muito intensamente porque normalmente não é muito conveniente porque a maior parte dos nossos vendedores estão em centros comerciais não se fixando, é muito rotativo e nós quando estamos a fornecer formação contínua é triste porque nós sentimos sempre que estamos a perder tempo e a gastar dinheiro. Eles próprios não se interessam. Já aconteceu casos que fazem formação contínua e depois vão-se embora. Para os vendedores é uma formação quase contínua. Sempre que alguém entra de novo tem de ter formação. Depois o que fazemos é reciclagem a nível dos encarregados para darem formação interna porque está sempre a entrar gente nova e consequentemente, os encarregados de loja é que têm de ter formação. Os outros também têm formação, mas é interna. Só passado algum tempo, quando se tornam efectivos e quando sabemos que irão fazer parte dos quadros é que têm uma formação diferente. A formação é contínua. Até porque se os vendedores não tiverem formação não conseguem trabalhar. Têm de saber o que estão a fazer, têm de saber conhecer o material, têm de saber como tudo funciona. Tudo isto tem de se saber, sobretudo em marcas como esta.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:3 [Existe um forte e contínuo inv..] (5:5)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Existe um forte e contínuo investimento na formação dos trabalhadores na nossa empresa. A última formação foi no Natal do último ano. Nós gostamos de antes de datas de muito movimento fazer um “meeting” em sala num hotel, com coffee break, com pausas

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:3 [Existe cada vez mais formação ..] (5:5)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Existe cada vez mais formação dos vendedores na nossa empresa. E aí aos dois níveis: tanto gerentes de loja, como vendedores. Para gerentes de loja passam por todo um percurso de formação, não só em sala, como também nas lojas que pode durar dois a três meses antes de assumirem a sua loja de destino, para a qual foram contratados. Durante essa fase de formação e integração os gerentes passam por várias lojas para filtrarem o melhor das boas práticas em cada uma delas. Nesta fase, esta é complementada também por formação em sala. Para os vendedores estamos cada vez mais apostados na formação, por exemplo, com um projecto que agora iniciámos, de acolhimento em sala que complementa a integração que é realizada na loja com todo um conjunto de informação mais pormenorizada que as gerentes não têm tempo para transmitir. Portanto existe da nossa parte (dos recursos humanos) um esforço na formação durante o seu período de integração até porque como é de alguma forma norma neste sector de actividade há alguma rotatividade nas equipas, alguma dela sente-se nos primeiros tempos que estão connosco, até nos primeiros dias. Temos realizado um esforço no sentido de diminuir esse índice de rotatividade nos primeiros dias e confesso que temos tido algum sucesso, felizmente! Os vendedores, em contraste com os gerentes, entram directamente para a loja para a qual foram contratados. A integração é feita pela gerente da loja e depois é complementada pela equipa de RH. Existiu menos formação no ano passado do que existe e vai existir durante o ano de 2008. Em 2007 foi o ano em que existiu uma remodelação ao nível do back office

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:3 [Relativamente à função de inte..] (5:5)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Relativamente à função de integração existe um forte investimento na formação. Damos formação inicial a todos mas é diferente. Temos formação presencial nos escritórios para os responsáveis de loja (que é de duração de um mês ou quinze dias se trabalham connosco há mais de uma ano) que dão formação aos novos vendedores em loja. São sempre quinze dias de formação para um novo fluxo que está a entrar na nossa empresa. Os vendedores apenas têm formação em loja e não em sala de aula. Este ano vamos começar com uma nova metodologia, vamos iniciar um curso de especialização de produto, de venda e de visual, aí já vamos incluir todos os colaboradores de loja numa sala de formação. Houve uma grande aposta na formação durante o ano de 2007 e no ano de 2008 vai aumentar. Todo o ano existem formações, quer iniciais (que só são dadas aos responsáveis de loja) ou específicas como o de especialização (como já foi referido) para o produto (aqui já abrange todos os colaboradores de loja).

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:3 [É complicado referir que exist..] (6:6)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

É complicado referir que existe um forte investimento na formação dos vendedores da nossa empresa em sala, pois, estes estão sempre em rotatividade e é complicado manterem-se na loja durante muito tempo. A formação que é dada é sempre contínua, mas, no local de trabalho fornecida pelos gerentes de loja. Estes últimos são os que detêm uma formação em sala sobretudo a nível do produto e a nível do atendimento ao cliente. Desta forma, existiu formação durante o último ano em sala para os gerentes de loja, mas para os vendedores esta é sempre contínua, mas em loja.

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:4 [As principais matérias das for..] (7:7) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

As principais matérias das formações são as técnicas de venda, ou seja, como ser um vendedor de sucesso.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:4 [As principais matérias são as ..] (7:7) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

As principais matérias são as técnicas de venda e a nível do vitrinismo.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:8 [O que fazemos é tentar perceber..] (11:11) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

O que fazemos é tentar perceber quais são as maiores dificuldades em loja para posteriormente realizarmos as formações de forma a colmatar essas mesmas dificuldades. Esta formação é sempre dada no local de trabalho, pelo gerente.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:4 [As principais matérias de form..] (7:7) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

As principais matérias de formação para o topo são gestão de equipas, gestão de conflitos e reclamações, formação ao nível do produto (sempre que surge uma nova colecção promovemos um projecto que se intitula “fashion week” em que todas as gerentes de loja passam durante uma semana por esse projecto, no anterior, foi dado a conhecer a colecção Primavera/Verão que agora iam ter nas suas lojas), gestão administrativa ao nível de toda a parte burocrática e de relacionamento com o escritório, nomeadamente com o RH (matérias como mapas de salários, de faltas, de férias, todas essas coisas que as gerentes de loja têm de trabalhar e depois enviar aqui para a sede). Para os vendedores a formação é sobretudo dada em loja pelos gerentes das próprias lojas, não só ao nível do acolhimento, mas também ao nível da loja, da disposição da mesma, da colecção, dos artigos, e do atendimento.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:4 [As principais matérias são a p..] (7:7) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

As principais matérias são a parte técnica (a parte do produto em si, os materiais, as características do produto, a parte da informática) e a parte comportamental (as vendas)

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:4 [As principais matérias são a n..] (8:8)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

As principais matérias são a nível do atendimento ao cliente

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:7 [As formações têm, em média, a ..] (11:11)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

As formações têm, em média, a duração de 2/3 dias. Esta é uma formação que dura duas vezes por ano e estão associadas às colecções que vão vender na estação seguinte. Anualmente são igualmente enviados vendedores revezados para formação na sede alemã.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:14 [Varia, mas normalmente dentro ..] (11:11)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Varia, mas normalmente dentro de 15 dias a um mês. Não é uma formação dada dentro de uma sala. É uma formação no sentido prático. Estão acompanhados pelo vendedor mais velho ou pelo encarregado. Tem de sempre existir uma interligação entre os vendedores mais novos e os mais antigos. Existe um período em que o vendedor mais novo aprecia o atendimento do mais velho. Posteriormente existe outro em que o vendedor mais novo começa a interagir com o vendedor mais velho e o cliente. E começa entretanto a atender sozinho sob supervisão do encarregado. Uma formação dada aos mesmos trabalhadores, no entanto, é pelo menos dada uma vez por ano enquanto contratados a termo. Assim que passam a efectivos por vezes temos também uma formação fora das lojas a nível de empresas, mesmo de formação, a nível da associação dos comerciantes. Esta formação depende de quanto é quanto tempo é dada.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:7 [Uma formação dura três dias, c..] (11:11)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Uma formação dura três dias, com oito horas diárias com pausas para coffee breaks e para almoço. Estas formações dadas aos mesmos trabalhadores são administradas anualmente. Existem igualmente formações que costumamos dizer que em sala de aula não se aprende nada, que a formação é no dia a dia. Por trás da formação do vendedor, está a formação do gerente que é o líder da formação na loja, “in the job”. Esta formação não é em sala de aula, mas sim contínua. Durante algumas semanas nós fazemos campanhas ou de venda, ou por quantidade de peças vendidas por cliente

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:7 [Uma formação dura 4/5 horas. N..] (11:11)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Uma formação dura 4/5 horas. Normalmente é meio-dia, de manhã ou de tarde. São sessões de formação pontuais. Nós temos um problema grave neste negócio em relação à formação que é que nós não podemos tirar as pessoas de loja durante um mês. Aquilo que temos de fazer com eles é pontualmente, embora, haja com eles um trabalho contínuo em loja e formação “in the job” pelas próprias gerentes e até pelos RH que fazem um acompanhamento do trabalho em campo. Através destas formações em loja possibilita-se a aprendizagem sem os vendedores terem de sair das mesmas porque como os horários são rotativos é complicado ter-se a equipa assegurada se metade da equipa estiver em formação. Daí a formação em meios dias e em alturas pontuais. Nós vamos tentar abarcar todos os vendedores, mas pontualmente. Vamos fazendo grupos, tendo também de se ter em conta a disponibilidade de cada loja e de cada equipa e do mês que estamos a falar (por exemplo, vai ser impossível para nós fazermos formação nos meses em que mais de metade da empresa estiver de férias, nos meses de saldos também não é possível, assim como o não é no Natal). Existem aqui algumas restrições, primeiro, porque as equipas têm a dimensão que têm de ter (hoje em dia estas empresas não se podem dar ao luxo de terem nas equipas mais gente do que o estritamente necessário) portanto as equipas estão bem dimensionadas, não têm mais elementos do que é necessário ter. Depois existem alturas do ano em que não podemos tirar os vendedores das lojas e no tempo que resta tem de ser realizado com muita ponderação porque não podemos estar a tirar as mesmas equipas das lojas para formação em sala. É impossível, daqui a pouco tínhamos a loja fechada e não era possível. Se nós conseguirmos cumprir aquilo que está planeado faremos em média de dois em dois meses formação aos mesmos vendedores. O âmbito da formação abarca diversas áreas, são diversas temáticas que são dadas. Não se trata de uma reciclagem. Nós tentamos actualizar conteúdos, tentamos não falar dos mesmos assuntos. Até porque como já foi referido temos pouco tempo e tentamos diversificar os conteúdos, até porque as pessoas poderiam se sentir um bocadinho aborrecidas por serem tiradas da loja para formação para falarmos dos mesmos conteúdos. Os gerentes são muito importantes para nos darem feedback de quais são as principais dificuldades das pessoas, que é verificada pela avaliação de desempenho que é feita mensalmente. Desta forma, tentamos agrupar as pessoas no grupo de formação que vai leccionar os conteúdos em que estes têm mais dificuldade.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:7 [Para uma formação inicial os g..] (11:11)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Para uma formação inicial os gerentes têm formação numa sala durante um mês, se já tiverem trabalhado mais de uma ano na empresa são apenas quinze dias. Por outro lado, os gerentes dão formação aos novos vendedores em loja que são quinze dias. As formações de especialização são diferentes. É um dia para o produto, um dia para venda, um dia para cada especialização. São dadas em sala para todos os colaboradores de loja (quer gerentes, quer vendedores). A mesma formação de especialização para os mesmos colaboradores de loja é dada no máximo após dois anos.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:7 [A formação inicial dada aos ve..] (12:12)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

A formação inicial dada aos vendedores dura em média um mês, na qual os mesmos aprendem a dinâmica da empresa através dos gerentes de loja. Têm formação de vocabulário, das várias regras da empresa, de como atender os clientes nos provadores e nas caixas, de como lidar com o cliente, como saber lidar com o stress, de como fechar a caixa à noite para abrir de manhã e as diversas formas de pagamento: dinheiro ou cartão Multibanco/VISA. Durante a formação numa primeira fase, alguém com mais experiência atende os clientes, enquanto os mais novos observam. Numa segunda fase, os mais novos já atendem os clientes, mas têm sempre alguém que verifica o que eles fazem. Numa terceira e última fase os mais novos já atendem sozinhos os clientes. A mesma formação é dada pelo menos uma vez por ano aos mesmos trabalhadores. Quanto aos gerentes estes detêm formação em sala sobretudo quando surgem novas colecções. Estas formações são normalmente duas vezes por ano. Depois da formação em sala, os gerentes passam a informação para os vendedores na própria loja. A formação dos vendedores é, desta forma, contínua.

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:8 [Sim, todos os vendedores receb..] (13:13)
(Super)
Codes: [Formação Contínua]

Sim, todos os vendedores recebem formação adequada à linha e ou marca que actua.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:8 [A formação é dada a todos os v..] (13:13)
(Super)
Codes: [Formação Contínua]

A formação é dada a todos os vendedores.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:9 [A empresa fornece formação pro..] (13:13)
(Super)
Codes: [Formação Contínua]

A empresa fornece formação contínua a todos os vendedores.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:8 [A empresa fornece formação pro..] (13:13)
(Super)
Codes: [Formação Contínua]

A empresa fornece formação contínua a todos os vendedores.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:8 [É dada formação a todos os col..] (13:13)
(Super)
Codes: [Formação Contínua]

É dada formação a todos os colaboradores de loja, distinguindo-se na formação inicial como já foi referido os gerentes dos vendedores. Na formação de especialização é igual para todos. Existe também uma formação para os supervisores. Relativamente à primeira fase é igual à dos gerentes: um mês de formação em sala. Para além disso, existe igualmente um mês de formação em loja como responsáveis de loja. O que perfaz dois meses de formação no total.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:8 [A empresa fornece formação pro..]

(14:14) (Super)

Codes: [Formação Contínua]

A empresa fornece formação contínua a todos os vendedores, embora sobretudo “in the job” e não em sala. Apenas os gerentes têm formação em sala, sobretudo quando surgem novas colecções.

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:9 [Relativamente à formação esta ..] (15:15)

(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Relativamente à formação esta é dada aos vendedores, sendo definida pelo departamento de recursos humanos na nossa sede na Alemanha. Esta formação é dada anualmente ou semestralmente e nada tem a ver com a concorrência.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:9 [Exige-se mais ao longo dos tem..] (15:15)

(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Exige-se mais ao longo dos tempos. Maior número de formações. Antigamente a formação era quase inexistente. Agora é uma constante. É sempre realizado um plano de formação para conjugar com as profissões que existem na empresa. Não é muito fácil realizar formações a nível da loja devido à questão dos horários. Não são horários normais porque a pessoa está de folga e não pode estar na formação. Por outro lado, as lojas são distantes umas das outras. É quase individualizar as pessoas. Também os vendedores têm turnos.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:10 [Ao longo dos anos tem existido..] (15:15)

(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Ao longo dos anos tem existido um maior número de formações. Eu sempre acreditei que um euro gasto em formação são três euros que a empresa a curto prazo vai ter de retorno. Então o orçamento que eu tenho de apresentar do hotel, dos coffee breaks, para a administração eles realmente verificam posteriormente que existe um resultado.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:9 [É cada vez mais necessário apo..] (15:15)

(Super)

Codes: [Formação Contínua]

É cada vez mais necessário apostar nas pessoas. É por aí a diferenciação. O cliente se não comprar na nossa loja, vai comprar na loja ao lado porque hoje em dia a oferta é tremenda. Há distintas ofertas ao mesmo nível de preço. A qualidade, por outro lado, também não será muito distinta de umas marcas para as outras. É de facto pelas equipas que a empresa pode de algum modo ganhar clientes. É pelas equipas que eu posso ir “roubar” clientes à concorrência. Não é só pelo produto, não só pelo preço do produto, não só pelos pontos de venda, mas

sobretudo pelas equipas. Portanto, a aposta nas pessoas é franca e o esforço na formação tem vindo a crescer

Code: Qualificação {7-0}

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:11 [o mesmo se passando com o nível..] (15:15)
(Super)

Codes: [Qualificação]

O nível de escolaridade não se modificou com a concorrência de mercado.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:10 [O nível de escolaridade também..] (15:15)
(Super)

Codes: [Qualificação]

O nível de escolaridade também alterou bastante dado que também a oferta de maior escolaridade também é maior.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:11 [A escolha de outro nível de es..] (15:15)
(Super)

Codes: [Qualificação]

A escolha de outro nível de escolaridade não mudou ao longo dos anos. Nós sempre demos preferência por universitários, ou que estejam a frequentar universidade, embora tenhamos também pessoas com o ensino secundário (que é o mínimo que exigimos) pois acreditamos que tem de se ter cultura geral, tem de se saber conversar, tem de se saber expressar, e principalmente educação.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:10 [Por outro lado, hoje em regra ..] (15:15)
(Super)

Codes: [Qualificação]

Por outro lado, hoje em regra para gerente de loja só recrutamos pessoas com formação superior, o que não acontecia no passado em que o nível de escolaridade das gerentes de loja era claramente inferior

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:11 [Entendemos que pessoas com um ..] (15:15) (Super)

Codes: [Qualificação]

Entendemos que pessoas com um nível de escolaridade superior poderão garantir um futuro mais tranquilo a esta casa e daí o nosso esforço. Para vendedores recrutamos pessoas geralmente com o ensino secundário (embora também existam vendedoras com licenciatura ou a frequentar universidade em regime de part-time) o que também já acontecia no passado.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:10 [. A escolha de outro nível de ..] (15:15)
(Super)

Codes: [Qualificação]

A escolha de outro nível de escolaridade tem evoluído sobretudo mais ao nível dos supervisores. Quando começámos o 12º ano era o target que nós queríamos. Neste momento para supervisores só estamos a recrutar pessoas com licenciatura. Ao nível dos vendedores o nível de escolaridade não registou diferenças: mínimo 9º ano. No entanto, temos também vendedores com licenciatura.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:10 [m relação ao nível de escolari..] (16:16) (Super)

Codes: [Qualificação]

Em relação ao nível de escolaridade este manteve-se o mesmo para os vendedores (o mínimo que os nossos vendedores detêm é o 9º ano). Enquanto que, para os gerentes de loja o nível de escolaridade alterou-se: actualmente estes possuem o nível superior, enquanto que anteriormente o nível de escolaridade era inferior.

Code: Relação de Serviço {19-0}

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:5 [Existem várias técnicas de ven..] (7:7) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Existem várias técnicas de venda, imensas teorias que nos ensinam a persuadir o cliente. Por exemplo: em primeiro lugar, um vendedor torna-se um terapeuta quando nota que determinado cliente veio às compras porque teve um dia complicado. Nesse caso, deve ouvir o cliente, prestar atenção aos seus problemas e fazê-lo sentir-se melhor, mais bem disposto. Em segundo lugar, temos que ser especialistas quando, por exemplo, um cliente que nunca usou um fato tem de comprar um pela primeira vez. Como especialistas temos de lhe mostrar o fato ideal para o seu corpo e para a finalidade que lhe pretende dar. Devemos informar o cliente sobre todas as características do produto para que o cliente se sinta confiante com a sua nova aquisição. Em terceiro lugar, é importante que tenhamos a capacidade e destreza de captar um primeiro perfil do cliente que entra na nossa loja, para que num segundo momento, e através de perguntas abertas, possamos traçar o seu perfil completo, para o podermos compreender e ir de encontro às suas pretensões e/ou necessidades. Por último, acima de tudo, temos que ser bons ouvintes, atentos, simpáticos, profissionais e ter um elevado sentido de orientação para o cliente! Concluindo, penso que o mais importante é estabelecer uma relação de empatia e confiança com o cliente.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:5 [Relativamente às técnicas de v..] (7:7) (Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Relativamente às técnicas de venda são dadas matérias como a forma de gerir o stress com um cliente difícil, mas, também, por vezes quando o cliente é “fácil” de mais o vendedor tem de saber até onde é que deve ir (ser simpático mas com moderação porque a maior parte das vezes não gosta que se mostre muita confiança, gosta de ser atendido com simpatia mas com uma certa distância). É sobretudo esse tipo de atendimento que se aprende.

Independentemente depois de todo o funcionamento de uma loja como arrumar as roupas por cores, como conhecer uma marca, como conhecer o que é contrafacção (depois de algum

tempo não precisam de tocar, olham e sabem logo) como é o caso de alguém entrar pela loja dentro a queixar-se de alguma coisa de errado na peça e esta é falsa tendo-a comprado com certeza numa feira, o que acontece regularmente. Toda esta aprendizagem é importante.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:4 [Nós temos basicamente dois asp..] (7:7)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Nós temos basicamente dois aspectos na formação: um que é a questão comportamental do funcionário que tem como título qualidade na prestação de serviço que diz respeito exactamente às características, ao comportamento, à postura em loja, qual é a filosofia da empresa, qual é a filosofia do atendimento, o que é que nós esperamos de cada colaborador; e depois, a parte mais técnica que são as técnicas da venda, que aí nós separamos a venda por fases: fazemos dinâmicas de grupo, e vamos dando dicas de técnicas, mesmo para lidar com o cliente

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:5 [Nós iniciámos já este ano no â..] (7:7)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Nós iniciámos já este ano no âmbito do plano de formação para 2007/2008 formação em técnicas de vendas, pela qual deverão passar (na medida do possível) todos os vendedores. Esta formação é dada em sala. É um grande esforço porque é muita gente e não podemos ter muita gente ao mesmo tempo porque senão a sessão não surte efeito. Vai ter de ser um esforço que será calendarizado ao longo do ano que já começámos e que vai durar durante todo o ano de 2008. As principais matérias ao nível do atendimento ao cliente são as várias fases da relação com o cliente desde o momento em que ele entra na loja até quando o mesmo sai (desde o acolhimento, do levantamento das necessidades, da gestão de objecções que o cliente faça, do fecho da venda). Portanto, a venda em si tem várias fases e desta forma, a formação que lhes ministramos é exactamente para lhes dar a conhecer (a quem nunca ouviu falar) ou para lhes reavivar a memória (para aqueles que já ouviram falar nessas matérias) cada uma destas etapas. Para além, de técnica expositiva tudo isto é complementado com simulações e com teatros de vendas em sala com cada um deles.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:5 [As principais técnicas ao níve..] (7:7)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

As principais técnicas ao nível do contacto com o cliente são o atendimento assistido do princípio ao fim, a parte da técnica de venda propriamente dita, do acompanhamento do cliente ao provador, o aconselhamento, como se dirigir ao cliente, quando não se deve dirigir ao cliente, o que não deve perguntar, o que deve ou não deve fazer, tudo isso são técnicas.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:5 [Relativamente a técnicas ao ní..] (8:8)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Relativamente a técnicas ao nível do contacto com o cliente pode-se referir que são sobretudo manterem-se sempre simpáticos, independentemente da reacção do cliente, criando, no entanto, uma barreira vendedor/cliente. Por outro lado, o aconselhamento ao cliente, tentando a sua máxima satisfação é também uma das técnicas ensinadas.

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:6 [Consideramos que a idade e o g..] (9:9)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Consideramos que a idade e o género terão algum peso no que diz respeito ao processo de selecção de colaboradores para trabalharem em contacto directo com o público, no entanto, não os consideramos como factores fundamentais.

P2: Entrevista a R.H. de loja formal_2.txt - 10:6 [Tentamos não escolher. Temos é..] (9:9)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Tentamos não escolher. Temos é mais respostas de mulheres e também de pessoas não muito jovens (normalmente a partir dos 20, 22 anos). Mas quem se candidata mais são senhoras, mas quando se candidatam homens também os admitimos. E quem se mantém mais no posto de trabalho também é a senhora.

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:6 [Para as vendas existe uma esco..] (9:9)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Para as vendas existe uma escolha de idade entre os 18 e os 30 anos. No entanto, não existe preferência pelo sexo.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:6 [Não temos preferência no género..] (9:9)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Não temos preferência no género, mas aparece uma percentagem maior de currículos de mulheres do que de homens. Em relação à idade é mais complexo. Obviamente que as marcas que representamos estão muito ligadas à juventude portanto pessoas que tenham mais de 40 anos é muito complicado. Embora tenhamos indivíduos em loja com essa faixa etária, mas mais ao nível das gerentes. Nós não colocamos um limite de idade, como é óbvio, mas é mais normal escolhermos gente mais jovem porque se associa mais à marca e ao próprio cliente que se dirige à loja (pois vendedores mais jovens falam mais a linguagem desse mesmo público-alvo).

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:6 [No género sim. Nas nossas loja..] (9:9)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

No género sim. Nas nossas lojas só trabalham vendedoras femininas. Aí não temos escolha. Relativamente à idade dos vendedores considerando que a nossa cadeia de lojas e o próprio produto é dirigido a um público de uma faixa etária jovem, daí que queremos também vendedoras jovens com dinamismo e com aquilo que referimos no início para poderem vender. Portanto a nossa faixa etária anda à volta dos 18 aos 30/35 anos.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:6 [Não diria que existe uma escol..] (10:10)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Não diria que existe uma escolha, mas são sobretudo as mulheres que mais mandam currículos a anúncios para vendedores. Relativamente à idade, por o nosso público-alvo ser sobretudo mais jovem, os nossos vendedores tendem a ter à volta dos 18/30 anos pois existe, desta forma, uma maior interacção entre vendedor/cliente.

P1: Entrevista a R.H. de loja formal.txt - 9:10 [relativamente à faixa etária do..] (15:15)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Relativamente à faixa etária dos vendedores é seguido o mesmo critério desde sempre, independentemente da acrescida concorrência

P3: Entrevista a R.H. de loja formal_3.txt - 11:12 [esde que a empresa surgiu em 1..] (15:15)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Por outro lado, a faixa etária alterou ao longo do tempo pois antigamente era até aos 25 anos. E eu acredito que já não se fazem vendedores como se faziam antigamente. Actualmente os jovens com 18 anos estão com a cabeça não sei aonde. Então a faixa etária evolui até aos 30 anos.

P4: Entrevista a R.H. de loja informal.txt - 12:12 [Em relação à faixa etária não ..] (15:15)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Em relação à faixa etária não existem grandes diferenças em relação ao passado. Para os vendedores apostamos em gente jovem e ao nível das gerentes de loja eventualmente não tão jovens (e estamos disponíveis a contratar para gerente pessoas com uma faixa etária mais elevada).

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:11 [A faixa etária tem-se mantido ..] (15:15)
(Super)

Codes: [Relação de Serviço]

A faixa etária tem-se mantido ao longo dos anos porque talvez nós procuramos só aquilo e não houve uma diferença na ideologia da empresa relativamente ao nível da faixa etária.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:11 [Relativamente à faixa etária e..] (16:16) (Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Relativamente à faixa etária esta não se alterou significativamente pois sempre demos preferência a vendedores mais jovens, nos quais os nossos clientes se identificassem.

P5: Entrevista a R.H. de loja informal_2.txt - 13:9 [Há cada vez mais uma preocupaç..] (15:15) (Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Há cada vez mais uma preocupação para o atendimento, e para um atendimento personalizado e à venda assistida. E cada vez mais nos estamos a aperceber que temos de ser mais agressivos no atendimento, abordar o cliente de forma a convence-lo pois cada vez mais existe uma maior concorrência Portanto temos de fazer a diferença por alguma coisa. E queremos que seja pelo nosso bom atendimento.

P6: Entrevista a R.H. de loja informal_3.txt - 14:9 [Existe um maior número de form..] (16:16) (Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Existe um maior número de formações, embora seja sobretudo a nível do atendimento ao cliente pois temo-nos de diferenciar dos nossos concorrentes de alguma forma. Assim, é cada vez mais importante existir um atendimento personalizado em que o cliente saia satisfeito. Consequentemente, o mesmo vai-nos preferir e passar a palavra a outros potenciais clientes

Definição das categorias

Code: Competências

Created: 27-04-08 20:25:57 by Super

Modified: 07-05-08 13:42:12

Quotations: 26

"As competências surgem mais tarde, nos anos 80. São caracterizadas para além da técnica que é demonstrada em local de trabalho, "saber -fazer", pelos traços de personalidade e pela motivação dos trabalhadores, "saber-ser", que terá de existir numa sociedade em permanente mutação. Desta forma, os trabalhadores têm de ser multifacetados, combinando o seu "saber-fazer" com a capacidade de adaptação e de inovação através de características pessoais como o sentido de espírito de grupo, o dinamismo, a responsabilidade, a motivação e a autonomia. A formação profissional (aquisição de conhecimentos profissionais, não obrigatoriamente ligados à situação de trabalho) e a formação contínua (formação em articulação estreita entre formação formal e actividade de trabalho) é muito importante para o aumento destas mesmas competências."

Code: Estratégia de marketing

Created: 27-04-08 20:29:37 by Super

Modified: 07-05-08 13:44:39

Quotations: 9

"Com a cada vez maior concorrência de outras empresas no mesmo ramo de actividade torna-se essencial criarem-se mecanismos de atracção aos antigos e potenciais clientes (estratégia de marketing), como um atendimento personalizado (através da formação contínua fornecida pela empresa); a criação de anúncios publicitários que vão de encontro ao seu público-alvo; a contratação de vendedores mais ou menos jovens e do sexo feminino ou masculino dependente do público-alvo que os procura; e ainda a maior venda de roupa adequada para o seu determinado público."

Code: Formação Contínua

Created: 27-04-08 20:26:16 by Super

Modified: 07-05-08 13:43:30

Quotations: 28

"A formação contínua resume-se no aperfeiçoamento dos activos (dos trabalhadores empregados), valorizando o seu desempenho profissional, ou actualizando conhecimentos pela necessidade colocada pela evolução técnica (é uma formação que é contínua)."

Code: Qualificação

Created: 27-04-08 20:27:58 by Super

Modified: 07-05-08 13:42:52

Quotations: 7

"A qualificação consiste se os Recursos Humanos consideram que o nível de escolaridade (o diploma) tem vindo evoluir ou não segundo a concorrência de mercado."

Code: Relação de Serviço

Created: 27-04-08 20:26:44 by Super

Modified: 07-05-08 13:44:08

Quotations: 19

"Na relação de serviço existe uma adaptação do produto ao cliente, sempre na procura da sua máxima satisfação. É igualmente importante que o front-office (os vendedores) procure agradar ao máximo o possível cliente para que o mesmo não compre noutra sítio. As empresas cada vez mais estão alertadas para este facto e muitas delas fornecem formação ao nível do contacto com o cliente"

ANEXO F
Dicionário de categorias e respectivas Unidades de Registo (Vendedores)

Dicionário de categorias e respectivas Unidades de Registo (Vendedores)

Categorias	Definição	Unidades de registo
Qualificação	<p>A qualificação consiste nas habilitações (o nível de escolaridade) que os trabalhadores detêm. Por outro lado, com a consequente hierarquização na empresa a operação de qualificação atribui um valor social, ou seja, um valor salarial expresso numa grelha de classificação e num lugar na “sociedade salarial”.</p>	<p>“12º ano” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Licenciatura (Ciências da Comunicação)” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“Trabalho nesta loja há 6 meses” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Trabalho há mês e meio nesta empresa” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“Trabalho 8 horas diárias. Ganho 600 euros. Entrei nesta loja apenas há seis meses (a fazer as mesmas horas diárias) portanto ganho o mesmo desde que entrei.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Trabalho 8 horas diárias. Ganho cerca de 500 euros. Entrei aqui só há mês e meio (a fazer as mesmas horas diárias) portanto ganho o mesmo desde o princípio.” (Entrevista a loja informal)</p>
Competências	<p>As competências surgem mais tarde, nos anos 80. São caracterizadas para além da técnica que é demonstrada em local de trabalho, “saber-fazer”, pelos traços de personalidade e pela motivação dos trabalhadores, “saber-ser”, que terá de existir numa sociedade em permanente mutação. Desta forma, os trabalhadores têm de ser multifacetados, combinando o seu “saber-fazer” com a capacidade de adaptação e de inovação. Quer a formação profissional (aquisição de conhecimentos profissionais, não obrigatoriamente ligados à situação do trabalho), quer a formação contínua (formação em articulação estreita entre formação formal e actividade de trabalho) são muito importantes para o aumento</p>	<p>“Já trabalhei em hotelaria, na parte do atendimento ao público, em armazém” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“É o primeiro trabalho” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Sinto-me autónomo (no entanto, tendo de respeitar o lugar de todos os meus colegas) e polivalente pois faço de tudo um pouco.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Sinto-me satisfeita com o ambiente de trabalho. Todos ajudam-se entre si pois quando surgem dúvidas existe sempre uma cooperação entre todos nós.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ No futuro quero completar os meus estudos, mas vejo-me nesta empresa.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“ Não. No futuro vejo-me na área da licenciatura que tirei (comunicação social).” (Entrevista a loja informal)</p>

Competências (cont.)	destas mesmas competências.	
Formação Contínua	A formação contínua consiste no aperfeiçoamento dos activos (dos trabalhadores empregados), valorizando o seu desempenho profissional, ou actualizando conhecimentos pela necessidade colocada pela evolução técnica. É uma formação que é contínua.	<p>“A empresa tem investido na minha formação. Já tive formação de apoio ao cliente e do produto.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Quando entrei em 2003 só tive dois dias de formação na loja. Agora tudo é diferente. Quando as vendedoras entram para trabalhar, têm um mês de experiência e todas as semanas são avaliadas (o que não existia na época em que entrei para esta loja). Desta forma, nunca tive formação, só alguns conselhos dados pelas próprias encarregadas.” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“A última formação foi há três semanas. Já tive duas formações.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Estou a ter agora ainda formação de coordenação. Já existiu mais do que uma acção de formação” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“Tive formação há 3 anos quando estava na mesma empresa mas noutra local. Já existiu mais do que uma acção de formação.” (Entrevista a loja formal)</p>
Relação de Serviço	Actualmente a relação de serviço é cada vez mais importante devido a uma maior concorrência de mercado. Existe uma adaptação do produto ao cliente, sempre na procura da sua máxima satisfação. Nessa relação de serviço é igualmente importante que o front-office (os vendedores) procure agradar ao máximo o possível cliente para que o mesmo não compre noutra sítio. As empresas cada vez mais estão alertadas para este facto e muitas delas fornecem formação ao nível do contacto com o cliente.	<p>“31 anos” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“19 anos” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“Masculino” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Feminino” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Masculino” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“Feminino” (Entrevista a loja informal)</p> <p>“Já tive formação ao nível do contacto com o cliente. O básico: lidar com situações de stress perante o cliente, aconselhar o cliente relativamente à roupa (saber sempre argumentar, se por exemplo, o cliente gostar de x peça de roupa e estiver esgotada em stock, afirmar que não existe aquela que o cliente queria mas existe uma y que a pode substituir), entre outros.” (Entrevista a loja formal)</p> <p>“Ainda não tive nenhuma formação ao nível do atendimento ao cliente.” (Entrevista a loja informal)</p>

ANEXO G

**Codes (categorias) e respectivas Unidades de Registo e definição dessas
mesmas categorias às entrevistas dos Vendedores das lojas de roupa
formais/informais**

Codes (categorias) e respectivas Unidades de Registo

HU: Base para análise de conteúdo das entrevistas aos vendedores

File: [C:\Documents and Settings\Propriet...\Base para análise de conteúdo das entrevistas aos vendedores.hpr5]

Edited by: Super

Date/Time: 11-04-08 18:46:00

Codes-quotations list

Code-Filter: All [8]

Code: Competências {24-0}

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:4 [É o primeiro trabalho] (7:7) (Super)

Codes: [Competências]

É o primeiro trabalho

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:4 [Foi o meu primeiro emprego.] (7:7) (Super)

Codes: [Competências]

Foi o meu primeiro emprego.

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:4 [Sempre trabalhei no comércio] (7:7) (Super)

Codes: [Competências]

Sempre trabalhei no comércio

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:4 [Já trabalhei como empregado de..] (7:7) (Super)

Codes: [Competências]

Já trabalhei como empregado de balcão, supervisor e coordenador de acções de promoção em hipermercados, escriturário, promotor, vendedor, entre outras ocupações

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:4 [Foi o meu primeiro emprego.] (7:7) (Super)

Codes: [Competências]

Foi o meu primeiro emprego.

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:4 [Já trabalhei em hotelaria, na ..] (7:7)
(Super)

Codes: [Competências]

Já trabalhei em hotelaria, na parte do atendimento ao público, em armazém

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:5 [Sinto-me autónomo (no entanto,..)] (9:9)
(Super)

Codes: [Competências]

Sinto-me autónomo (no entanto, tendo de respeitar o lugar de todos os meus colegas) e polivalente pois faço de tudo um pouco.

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:5 [Sou autónoma no sentido em que..] (9:9)
(Super)

Codes: [Competências]

Sou autónoma no sentido em que tomo as decisões e arco com as consequências. Sou também polivalente pois faço um pouco de tudo.

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:5 [Sinto-me autónoma (embora tend..)] (9:9) (Super)

Codes: [Competências]

Sinto-me autónoma (embora tendo de seguir certas regras da empresa) e polivalente pois faço de tudo um pouco.

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:5 [Sinto-me autónomo, mas até cer..] (9:9)
(Super)

Codes: [Competências]

Sinto-me autónomo, mas até certo ponto pois temos de nos guiar por regras pré-estabelecidas pela empresa, e polivalente pois aqui fazemos de tudo.

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:5 [Sinto-me autónoma até certo po..] (9:9) (Super)

Codes: [Competências]

Sinto-me autónoma até certo ponto (pois tenho de seguir as regras da empresa) e polivalente pois faço de tudo um pouco.

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:5 [Sou polivalente, faço de tudo ..] (9:9)
(Super)

Codes: [Competências]

Sou polivalente, faço de tudo um pouco e desenvolvo as minhas capacidades. Relativamente à autonomia já estou há muito tempo na empresa, mas devo autoridade às minhas encarregadas.

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:11 [Existe um bom ambiente de trab..]
(21:21) (Super)
Codes: [Competências]

Existe um bom ambiente de trabalho. A principal razão de gostar de trabalhar aqui é a inter relação existente entre os colegas, estão sempre prontos a ajudar. Por exemplo, os colegas mais antigos ajudam sempre quando existe alguma dúvida que os mais novos não saibam.

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:11 [Sinto-me satisfeita com o ambi..]
(21:21) (Super)
Codes: [Competências]

Sinto-me satisfeita com o ambiente de trabalho. Todos ajudam-se entre si pois quando surgem dúvidas existe sempre uma cooperação entre todos nós.

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:11 [Sinto-me satisfeita com o ambi..]
(21:21) (Super)
Codes: [Competências]

Sinto-me satisfeita com o ambiente de trabalho, existindo uma inter ajuda entre todos (todos damo-nos bem, e ajudamo-nos sempre que surge um imprevisto).

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:11 [Sinto-me satisfeito com o ambi..]
(21:21) (Super)
Codes: [Competências]

Sinto-me satisfeito com o ambiente de trabalho. Existe uma boa inter relação entre os colegas, surgindo porém, por vezes pequenas “discussões” que se têm sempre em qualquer ambiente de trabalho

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:11 [Sinto-me satisfeita com o ambi..]
(21:21) (Super)
Codes: [Competências]

Sinto-me satisfeita com o ambiente de trabalho, existindo uma boa inter relação de ajuda entre todos.

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:11 [Sinto-me satisfeita com o ambi..]
(21:21) (Super)
Codes: [Competências]

Sinto-me satisfeita com o ambiente de trabalho. Por outro lado, existe uma inter ajuda entre todos os meus colegas, surgindo por vezes pequenas querelas como em todos os ambientes de trabalho.

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:12 [No futuro quero completar os m..]
(23:23) (Super)
Codes: [Competências]

No futuro quero completar os meus estudos, mas vejo-me nesta empresa.

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:12 [Não. Gostaria de trabalhar na ..]
(23:23) (Super)
Codes: [Competências]

Não. Gostaria de trabalhar na área na qual eu estou a tirar a minha licenciatura (Gestão de empresas).

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:12 [Estou bem aqui. Mas, tudo depe..]
(23:23) (Super)
Codes: [Competências]

Estou bem aqui. Mas, tudo depende das propostas que vierem do mercado de trabalho.

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:12 [É muito subjectivo. Depende do..]
(23:23) (Super)
Codes: [Competências]

É muito subjectivo. Depende do que o mercado de trabalho tiver para oferecer. Não existe para já nada que quisesse ser.

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:12 [Não sei. Depende do que o merc..]
(23:23) (Super)
Codes: [Competências]

Não sei. Depende do que o mercado de trabalho tiver para oferecer

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:12 [Não. No futuro vejo-me na área..]
(23:23) (Super)
Codes: [Competências]

Não. No futuro vejo-me na área da licenciatura que tirei (comunicação social).

Code: Formação Contínua{12-0}

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:6 [A empresa tem investido na min..] (11:11)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

A empresa tem investido na minha formação. Já tive formação de apoio ao cliente e do produto.

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:6 [Sim já tive formação a nível i..] (11:11)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

Sim já tive formação a nível informático, a nível do produto. Existem sempre reuniões cada vez que vem uma colecção. No entanto, a formação é mais “in the job”, sendo constante.

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:6 [A empresa tem investido na min..] (11:11) (Super)

Codes: [Formação Contínua]

A empresa tem investido na minha formação. Já tive formação de arranjos, segurança e higiene no trabalho, entre outras.

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:6 [A empresa tem investido na min..] (11:11) (Super)

Codes: [Formação Contínua]

A empresa tem investido na minha formação. Já tive formação de caixa, neste momento estou a ter formação de coordenação.

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:6 [A empresa tem investido na min..] (11:11) (Super)

Codes: [Formação Contínua]

A empresa tem investido na minha formação. Já tive formação de atendimento ao cliente, operadora de caixa, organização do armazém.

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:6 [Quando entrei em 2003 só tive ..] (11:11) (Super)

Codes: [Formação Contínua]

Quando entrei em 2003 só tive dois dias de formação na loja. Agora tudo é diferente. Quando as vendedoras entram para trabalhar, têm um mês de experiência e todas as semanas são avaliadas (o que não existia na época em que entrei para esta loja). Desta forma, nunca tive formação, só alguns conselhos dados pelas próprias encarregadas.

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:7 [A última formação foi há três ..] (13:13)
(Super)

Codes: [Formação Contínua]

A última formação foi há três semanas. Já tive duas formações.

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:7 [Estou a ter uma formação no mo..]
(13:13) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

Estou a ter uma formação no momento e já tive mais do que uma acção de formação

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:7 [Tive formação há 3 anos quando..]
(13:13) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

Tive formação há 3 anos quando estava na mesma empresa mas noutra local. Já existiu mais do que uma acção de formação.

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:7 [Estou a ter agora ainda formaç..] (13:13)
(Super)
Codes: [Formação Contínua]

Estou a ter agora ainda formação de coordenação. Já existiu mais do que uma acção de formação

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:7 [A última formação foi há cerca..]
(13:13) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

A última formação foi há cerca de um mês. Já tive mais do que uma acção de formação.

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:7 [É uma formação que se baseia e..]
(13:13) (Super)
Codes: [Formação Contínua]

É uma formação que se baseia em alguns conselhos fornecidos pelas próprias encarregadas.

Code: Qualificação {18-0}

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:3 [12º ano] (5:5) (Super)
Codes: [Qualificação]

12º ano

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:3 [12º ano] (5:5) (Super)
Codes: [Qualificação]

12º ano

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:3 [12º ano] (5:5) (Super)
Codes: [Qualificação]

12º ano

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:3 [11º ano, curso de economia] (5:5)
(Super)
Codes: [Qualificação]

11º ano, curso de economia

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:3 [12º ano] (5:5) (Super)
Codes: [Qualificação]

12º ano

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:3 [Licenciatura (Ciências da Comu..)]
(5:5) (Super)
Codes: [Qualificação]

Licenciatura (Ciências da Comunicação)

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:9 [Trabalho nesta loja há 6 meses..] (17:17)
(Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho nesta loja há 6 meses

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:9 [Já trabalho aqui há 2 anos] (17:17)
(Super)
Codes: [Qualificação]

Já trabalho aqui há 2 anos

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:9 [Já trabalho nesta empresa há 4..] (17:17)
(Super)
Codes: [Qualificação]

Já trabalho nesta empresa há 4 anos

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:9 [Trabalho há mês e meio nesta e..]
(17:17) (Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho há mês e meio nesta empresa

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:9 [Trabalho nesta loja há 5 meses..]
(17:17) (Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho nesta loja há 5 meses

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:9 [Trabalho neste empresa há 4 an..]
(17:17) (Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho neste empresa há 4 anos

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:10 [Trabalho 8 horas diárias. Ganh..] (19:19)
(Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho 8 horas diárias. Ganho 600 euros. Entrei nesta loja apenas há seis meses (a fazer as mesmas horas diárias) portanto ganho o mesmo desde que entrei.

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:11 [Trabalho 8 horas diárias. Ganh..]
(19:19) (Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho 8 horas diárias. Ganho cerca de 800 euros. Quando entrei para esta loja trabalhava igualmente as oito horas diárias e ganhava à volta dos 600 euros.

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:10 [Trabalho 8 horas diárias. Ganh..]
(19:19) (Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho 8 horas diárias. Ganho por volta dos 700/800 euros. No entanto, quando entrei para esta loja ganhava à volta dos 600 euros e trabalhava as mesmas 8 horas diárias.

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:10 [Trabalho 8 horas diárias. Ganh..]
(19:19) (Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho 8 horas diárias. Ganho cerca de 500 euros. Entrei aqui só há mês e meio (a fazer as mesmas horas diárias) portanto ganho o mesmo desde o princípio.

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:10 [Trabalho 8 horas diárias. Ganh..]
(19:19) (Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho 8 horas diárias. Ganho à volta dos 500 euros. Entrei há apenas 5 meses a fazer as mesmas horas diárias e ganho o mesmo desde que entrei.

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:10 [Trabalho 8 horas por dia. Ganh..]
(19:19) (Super)
Codes: [Qualificação]

Trabalho 8 horas por dia. Ganho à volta dos 750 euros. Por outro lado, quando entrei para esta loja trabalhava igualmente 8 horas diárias e ganhava à volta dos 600 euros.

Code: Relação de Serviço {18-0}

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:13 [20 anos] (1:1) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

20 anos

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:1 [26 anos] (1:1) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

26 anos

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:1 [31 anos] (1:1) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

31 anos

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:1 [25 anos] (1:1) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

25 anos

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:1 [19 anos] (1:1) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

19 anos

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:1 [22 anos] (1:1) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

22 anos

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:14 [Masculino] (3:3) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Masculino

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:2 [Feminino] (3:3) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Feminino

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:2 [Feminino] (3:3) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Feminino

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:2 [Masculino] (3:3) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Masculino

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:2 [Feminino] (3:3) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Feminino

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:2 [Feminino] (3:3) (Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Feminino

P 1: Entrevista a vendedor de loja formal.txt - 1:15 [Já tive formação ao nível do c..] (15:15)
(Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Já tive formação ao nível do contacto com o cliente. O básico: lidar com situações de stress perante o cliente, aconselhar o cliente relativamente à roupa (saber sempre argumentar, se por exemplo, o cliente gostar de x peça de roupa e estiver esgotada em stock, afirmar que não existe aquela que o cliente queria mas existe uma y que a pode substituir), entre outros.

P 2: Entrevista a vendedor de loja formal 2.txt - 2:8 [Já tive técnicas de atendiment..] (15:15)
(Super)
Codes: [Relação de Serviço]

Já tive técnicas de atendimento ao cliente. As técnicas que aprendi foram principalmente o atendimento, o lidar com o cliente, quando existem reclamações, entre outras.

P 3: Entrevista a vendedor de loja formal 3.txt - 3:8 [Já tive formação ao nível do a..] (15:15) (Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Já tive formação ao nível do atendimento ao cliente. As principais matérias são o acompanhamento ao cliente, a venda em si.

P 4: Entrevista a vendedor de loja informal.txt - 4:8 [Ainda não tive nenhuma formaçã..] (15:15) (Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Ainda não tive nenhuma formação ao nível do atendimento ao cliente.

P 5: Entrevista a vendedor de loja informal 2.txt - 5:8 [Já tive formação ao nível do c..] (15:15) (Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Já tive formação ao nível do contacto com o cliente. As principais técnicas são o ser-se simpático, educado, saber tudo o que está na loja para melhor servir o cliente, entre outras.

P 6: Entrevista a vendedor de loja informal 3.txt - 6:8 [Nunca tive formação para um at..] (15:15) (Super)

Codes: [Relação de Serviço]

Nunca tive formação para um atendimento personalizado ao cliente. Já tinha experiência anterior, também pela própria licenciatura que tirei. A experiência é dada também pelas encarregadas e pelos erros que cometemos diariamente e que tentamos sempre contorná-los

Definição das categorias

Code: Competências

Created: 11-04-08 20:54:57 by Super

Modified: 13-04-08 17:43:10

Quotations: 24

“As competências surgem mais tarde, nos anos 80. São caracterizadas para além da técnica que é demonstrada em local de trabalho, “saber –fazer”, pelos traços de personalidade e pela motivação dos trabalhadores, “saber-ser”, que terá de existir numa sociedade em permanente mutação. Desta forma, os trabalhadores têm de ser multifacetados, combinando o seu “saber-fazer” com a capacidade de adaptação e de inovação. Quer a formação profissional (aquisição de conhecimentos profissionais, não obrigatoriamente ligados à situação do trabalho), quer a formação contínua (formação em articulação estreita entre formação formal e actividade de trabalho) são muito importantes para o aumento destas mesmas competências.”

Code: Formação Contínua

Created: 11-04-08 20:55:17 by Super

Modified: 13-04-08 16:26:02

Quotations: 12

“A formação continua consiste no aperfeiçoamento dos activos (dos trabalhadores empregados), valorizando o seu desempenho profissional, ou actualizando conhecimentos pela necessidade colocada pela evolução técnica. É uma formação que é contínua.”

Code: Qualificação

Created: 11-04-08 20:56:14 by Super

Modified: 13-04-08 16:25:18

Quotations: 18

"A qualificação consiste nas habilitações (o nível de escolaridade) que os trabalhadores detêm. Por outro lado, com a consequente hierarquização na empresa a operação de qualificação atribui um valor social, ou seja, um valor salarial expresso numa grelha de classificação e num lugar na “sociedade salarial”."

Code: Relação de Serviço

Created: 11-04-08 20:54:26 by Super

Modified: 13-04-08 16:24:51

Quotations: 18

"Actualmente a relação de serviço é cada vez mais importante devido a uma maior concorrência de mercado. Existe uma adaptação do produto ao cliente, sempre na procura da sua máxima satisfação. Nessa relação de serviço é igualmente importante que o front-office (os vendedores) procure agradar ao máximo o possível cliente para que o mesmo não compre noutra sítio. As empresas cada vez mais estão alertadas para este facto e muitas delas fornecem formação ao nível do contacto com o cliente."

Anexo H
Curriculum Vitae