



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CAMPUS VII – GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA JÚLIA DA SILVA OLIVEIRA

DESENVOLVIMENTO E COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA

PATOS-PB

2024

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto em versão impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que, na reprodução, figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

O48d Oliveira, Ana Julia da Silva.
Desenvolvimento e Competências do Profissional de Logística [manuscrito] / Ana Julia da Silva Oliveira. - 2024.
24 f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2024.

"Orientação : Prof. Dra. Mary Dayane Souza Silva, Coordenação do Curso de Administração - CCEA".

1. Desenvolvimento de competências. 2. Aprendizagem gerencial. 3. Profissional de logística. I. Título

21. ed. CDD 658.5

ANA JULIA DA SILVA OLIVEIRA

APRENDIZAGEM DOS PROFISSIONAIS DE LOGÍSTICA DE DIFERENTES
EMPREENDIMENTOS DO SERTÃO PARAIBANO NO DESENVOLVIMENTO DE
SUAS COMPETÊNCIAS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso
de Administração da Universidade
Estadual da Paraíba, como requisito
parcial à obtenção do título de
Bacharela em Administração

Aprovada em: 28/11/2024.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado eletronicamente por:

- **Odilon Avelino da Cunha** (***.042.704-**), em **02/12/2024 13:40:32** com chave **2604d546b0cc11ef95ad06adb0a3afce**.
- **Bruna Cordeiro de Sousa** (***.655.204-**), em **02/12/2024 13:51:35** com chave **b1289cb0b0cd11ef95f506adb0a3afce**.
- **Mary Dayane Souza Silva** (***.199.154-**), em **02/12/2024 12:33:21** com chave **c2f75eb4b0c211ef849f06adb0a3afce**.

Documento emitido pelo SUAP. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QrCode ao lado ou acesse https://suap.uepb.edu.br/comum/autenticar_documento/ e informe os dados a seguir.

Tipo de Documento: Folha de Aprovação do Projeto Final

Data da Emissão: 20/12/2024

Código de Autenticação: ae80a1



ANA JÚLIA DA SILVA OLIVEIRA

DESENVOLVIMENTO E COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Área de concentração: Logística

Orientador: Prof.^a Dr.^a Mary Dayane Souza Silva

AGRADECIMENTOS

A Deus, por ser meu amparo e me conceder sabedoria, discernimento, força e coragem para que eu conseguisse enfrentar e superar os obstáculos de períodos tão intensos e desafiadores, mas não menos importantes.

Aos meus pais, por me mostrarem que os estudos são uma ferramenta essencial para alcançar autonomia, expandir conhecimentos e abrir caminhos para a realização de sonhos.

À minha irmã, Jhane Deisy, por ser minha parceira em todos os momentos, minha pessoa favorita e companheira inseparável, seu apoio e presença constante foram fundamentais em cada passo.

Ao meu noivo, Raimundo Neto, por estar ao meu lado em todos os momentos, por ser minha fonte de força, compreensão e motivação, compartilhando não apenas os desafios, mas também as conquistas, seu apoio, paciência e amor foram essenciais.

Aos familiares que me apoiaram, incentivaram e me motivaram durante toda essa jornada.

Aos meus colegas, que fizeram os meus dias de universidade os mais leves possíveis. Em especial, ao meu amigo Victor Yury, que esteve comigo em todos os momentos desde o primeiro período, me dando apoio, força e me motivando para que eu não desistisse. Todo o meu carinho e gratidão, você foi fundamental para que eu chegasse até aqui.

As minhas amigas, Ligia e Regina, por estarem sempre presentes na minha vida e por acompanharem todo o meu esforço ao longo dessa jornada. Cada palavra de apoio, cada risada que vocês me arrancaram, me fizeram acreditar que eu era capaz de superar qualquer desafio. Aos meus amigos, Ricardo e Alexandre, pela força e apoio prestado, pelas contribuições que ajudaram a tornar este trabalho possível.

A todos os meus professores da graduação, que, ao longo dos anos, compartilharam seus conhecimentos e me ajudaram a expandir meus horizontes. Cada aula foi uma contribuição valiosa para minha formação. E em especial a minha professora e orientadora Mary Dayane, por sua paciência, dedicação e por acreditar no meu potencial, seus ensinamentos e orientações foram fundamentais para a realização deste trabalho.

“O sucesso é construído de falhas, frustrações e coragem.”

Dale Carnegie

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	12
----------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.....	16
---------------	----

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
1 INTRODUÇÃO	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Competência Profissional.	11
2.2 Aprendizagem de Gerentes.	13
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	17
4.1 Aprendizagem dos profissionais de logística	17
4.2 Competências práticas do profissional de logística	18
4.3 Experiências que contribuem para o desenvolvimento de competências	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
REFERÊNCIAS	21
APÊNDICE 01	23
APÊNDICE 02.....	24

DESENVOLVIMENTO E COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE LOGÍSTICA

Ana Júlia da Silva Oliveira ¹

RESUMO

A logística desempenha um papel fundamental na integração e cooperação das atividades corporativas, garantindo a eficiência nos fluxos de materiais, informações e produtos ao longo da cadeia de suprimentos. As transformações do cenário comercial atual têm impulsionado a busca pelo conhecimento e pelo desenvolvimento de competências como uma prioridade estratégica para organizações e profissionais. Nesse contexto, o setor de logística se destaca como uma área crucial dentro das empresas, exigindo atenção especial ao processo de desenvolvimento das habilidades dos profissionais, tanto de maneira formal quanto informal, para garantir eficiência e aprimoramento contínuo. Este estudo tem como objetivo principal analisar a aprendizagem dos profissionais de logística no desenvolvimento de suas competências.

Para atingir esse objetivo, foi conduzido um estudo qualitativo de caráter exploratório e descritivo, utilizando entrevistas semiestruturadas com quatro profissionais atuantes na área de logística e posteriormente analisados por meio da análise interpretativa temática, onde os dados levaram a identificação de competências cognitivas e comportamentais (Silva, 2006). Os resultados encontrados mostram que a educação formal e informal está profundamente interligada, desempenhando um papel essencial no desenvolvimento e aprimoramento das competências desses profissionais.

DEVELOPMENT AND COMPETENCIES OF LOGISTICS PROFESSIONALS

ABSTRACT

Logistics plays a fundamental role in the integration and cooperation of corporate activities, ensuring efficiency in the flow of materials, information, and products throughout the supply chain. Transformations in the current business landscape have driven the search for knowledge and the development of competencies as a strategic priority for organizations and professionals. In this context, the logistics sector stands out as a crucial area within companies, requiring special attention to the development process of professionals' skills, both formally and informally, to ensure efficiency and continuous improvement. This study aims to analyze the learning of logistics professionals in the development of their competencies.

To achieve this objective, a qualitative exploratory and descriptive study was conducted, utilizing semi-structured interviews with four professionals working in the logistics field, which were subsequently analyzed through thematic interpretative analysis. The data obtained led to the identification of competencies through cognitive and behavioral components (Silva, 2006). The results show that both formal and informal education are deeply interconnected, playing an essential role in the development and enhancement of these professionals' competencies.

Keywords: Competency Development, Managerial Learning, Logistics Professional.

¹ Graduanda em Administração na Universidade Estadual da Paraíba (UEPB).
E-mail: adm.anajuliaoliveira@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No cenário empresarial atual, marcado pelo crescente dinamismo mercadológico, a busca pelo desenvolvimento de competências desempenha um papel crucial e se torna um pilar fundamental para o êxito das grandes organizações. Considerando que conhecimentos técnicos específicos estão associados à capacidade de desenvolver habilidades que capacitam profissionais a se adaptarem às constantes mudanças do mercado. As ações de treinamento, desenvolvimento e qualificação de competências do profissional de logística assumem relevância fundamental, desempenhando um papel essencial para o sucesso organizacional (Abbad, Nogueira; Walter, 2007).

É válido salientar que as responsabilidades atribuídas aos profissionais de logística refletem sobre todas as atividades logísticas organizacionais. Perante essas circunstâncias é evidente que a valorização e o aprimoramento contínuo das competências técnicas são fundamentais para que os profissionais de logística possam enfrentar os desafios em um ambiente empresarial dinâmico. Ao reconhecer a importância dessas habilidades específicas, é possível promover uma maior eficiência e excelência nas operações logísticas (Bowersox; Closs, 2004).

Sob essa ótica, o conceito de competências não se restringe apenas às qualificações, mas engloba um conjunto de habilidades que se alinham às necessidades, que estruturalmente são essenciais para o desempenho do indivíduo na organização (Le Boterf, 1995). A competência refere-se à totalidade de habilidades desenvolvidas a partir do aprendizado e formação, equilibrando o método de avaliação didático com a integração de conhecimentos práticos, assim, a competência está inteiramente ligada ao domínio da integração de recursos e ao desenvolvimento contínuo de técnicas que contribuem para o ambiente organizacional (Le Boterf, 1995).

De acordo com Perrenoud (1999), a competência se refere à capacidade prática do indivíduo em lidar com diversas atividades, onde tais habilidades são transformadas em ações. A ação visa agregar conhecimentos específicos, enquanto as habilidades são expressas por meio de ações concretas, ou seja, são demonstradas e definidas de forma tangível. A combinação de ambas contribui para o aprimoramento das habilidades, levando ao desenvolvimento de competências (Perrenoud, 1999)

As práticas relacionadas às competências constroem um ambiente baseado no desenvolvimento complementar de aprendizagem organizacional, onde os indivíduos

tendem a desenvolver continuamente suas habilidades. Estas práticas fomentam uma adaptabilidade que supera desafios e cria oportunidades, que promovem o investimento em competências na troca de experiências e estimulam autonomia e autogestão no processo de aprendizagem, potencializando o crescimento individual e coletivo (Bitencourt, 2005).

Desse modo, é possível destacar que a aprendizagem de gerentes refere-se a fatores que influenciam o processo de desenvolvimento de competências, a aprendizagem não ocorre apenas de maneira isolada, mas é um processo contínuo que se desenvolve ao longo da carreira profissional, à medida que as organizações incentivam o processo de desenvolvimento coletivo (Silva, 2009). Contudo, o profissional de logística se destaca pela sua capacidade de adaptação e tomada de decisão em cenários complexos, que estão relacionados aos desafios operacionais cotidianos, contribuindo para a eficiência e a integração das atividades dentro da cadeia de suprimentos (Bitencourt, 2005).

Surge, assim, a seguinte questão de pesquisa: Como o profissional de logística aprendem a desenvolver suas competências? A partir dessa premissa, definiu-se o seguinte objetivo de pesquisa: Analisar a aprendizagem dos profissionais de logística que atuam em diferentes empreendimentos do sertão Paraibano no desenvolvimento de suas competências. Com o intuito de atingir esse objetivo, foram enumerados os seguintes objetivos específicos: (i) Descrever o local de aprendizagem dos profissionais de logística; (ii) Identificar as competências presentes na prática do profissional de logística; e, (iii) Identificar quais experiências profissionais podem contribuir com o desenvolvimento de competências.

A escolha do tema justifica-se pela importância estratégica da área da logística em diversos setores da economia, tendo em vista que o profissional de logística desempenha um papel crucial na eficiência operacional das empresas, garantindo o fluxo adequado de informações e *insights*. Além disso, este estudo possibilitará compreender as habilidades e conhecimentos exigidos nessa área as quais são essenciais para que as empresas possam enfrentar os desafios da cadeia de suprimentos, desde a gestão de estoques até a entrega final dos produtos aos consumidores.

Portanto, explorar o desenvolvimento e as competências necessárias para atuar nesse campo é fundamental para entender como os profissionais de logística podem se manter competitivos em um ambiente de constante transformação e como estes aprendem a desenvolver as competências necessárias para sua atuação prática.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competência Profissional

É inegável que o conceito de competência esteja relacionado e sobreposto ao de qualificação, supondo que a competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes atrelados a um alto desempenho, fundamentados em cada indivíduo perante uma gama de recursos técnicos relacionados a complexas operações (Fleury; Fleury, 2004).

Diante desta perspectiva, vale salientar que as competências estão interligadas as necessidades de cada indivíduo, sejam pelas qualificações, cargos ou posições existentes nas organizações (Fleury; Fleury, 2004).

De acordo com Antonello (2011), foram identificadas doze maneiras de aprendizagem no que se diz respeito ao desenvolvimento e aprimoramento de competências. Estas abordagens englobam desde métodos formais de instrução em ambientes educacionais tradicionais até modalidades mais informais, como o aprendizado prático e experiencial no ambiente de trabalho. É relevante destacar que diferentes vias de aprendizagem oferecem uma ampla gama de oportunidades para adquirir e fortalecer habilidades, constituindo um ambiente multifacetado para o avanço tanto profissional quanto pessoal (Antonello, 2011).

Nesse sentido, convém destacar que a competência profissional resulta da mobilização de uma combinação de recursos por meio de uma ação em uma situação de trabalho, na qual cada indivíduo tem a liberdade de moldar sua trajetória de desenvolvimento profissional, considerando simultaneamente as demandas da organização (Le Boterf, 2003). Dessa maneira, o aprimoramento das competências é resultado de uma tríade de responsabilidades: a do próprio indivíduo, a da gestão do trabalho e a do sistema de formação (Le Boterf, 2003).

Entretanto, a competência profissional seria resultante da combinação e interação de cinco elementos essenciais: o aspecto cognitivo, relacionado ao conhecimento e à compreensão; o comportamental, que aborda as atitudes e habilidades interpessoais; o funcional, ligado à eficácia na execução das tarefas e responsabilidades específicas; o ético, que diz respeito aos princípios morais e valores aplicados no ambiente de trabalho; e o político, envolvendo a habilidade de lidar com relações de poder e influência dentro da organização (Cheetham; Chivers 1996). Assim como retrata o Modelo de Competência Profissional analisado e desenvolvido por Cheetham e Chivers (1996,1998, 2000) e adaptado por Paiva (2007), conforme representado na Figura 1.

Figura 1- Modelo de competência profissional



Fonte: Cheetham; Chivers (1996, 1998, 2000), adaptado por Paiva (2007).

Portanto, é plausível mencionar que a presença dessas informações tem a capacidade de conceituar como o profissional de logística desenvolve suas competências profissionais e qualificações, considerando o ambiente onde trabalha como um fator determinante. Os autores ainda acrescentam que isso implica uma análise aprofundada das interações entre o indivíduo e seu contexto laboral, aonde fatores como a cultura organizacional e a inclusão de aprendizagem e autodesenvolvimento dentro da meta competência desempenham papéis cruciais que podem impactar diretamente na desenvoltura motivacional e personalidade desses profissionais (Cheetham; Chivers, 1998, 2000). Essa compreensão holística permite ao profissional adaptar suas habilidades e estratégias de trabalho de acordo com as demandas específicas de seu ambiente, maximizando assim sua eficácia e contribuição para o sucesso da operação logística (Cheetham; Chivers, 1998, 2000).

A aquisição de conhecimentos é a principal mudança no aprendizado de habilidades, determinando a maneira como um indivíduo interpreta e implementa novos conceitos e competências. Este procedimento permite que o indivíduo desenvolva uma perspectiva lógica e prática sobre suas habilidades, reforçando a compreensão de que não há um perfil perfeito apenas para a utilização de habilidades (Le Boterf, 1997). Além disso, é importante destacar que a formação pessoal é distinta da formação

educacional e profissional; no entanto, esses três pilares estão constantemente interligados, promovendo um desenvolvimento contínuo (Le Boterf, 1997).

A abordagem da gestão de competências no âmbito organizacional se posiciona perante o papel dos líderes em promover um desenvolvimento mais eficaz. Portanto, a competência não se limita apenas ao assunto em questão que implica no desenvolvimento de habilidade, mas também a forma de como são aplicadas e aprimoradas, o progresso desse conjunto de elementos implica uma transformação perspicaz em relação a gestão de como os indivíduos funcionam com base nas práticas organizacionais (Sandberg, 1996).

2.2 Aprendizagem de Gerentes

É evidente que o desempenho dos profissionais de logística é resultado de conhecimentos técnicos, contudo o processo de aprendizagem de competências gerenciais está interligado a fatores de experiências práticas e o desenvolvimento de habilidades interpessoais (Gibson; Cook, 2003).

Com a constante evolução do ambiente empresarial é válido compreender que uma série de situações influenciam o processo de aprendizagem, uma vez que a disseminação de conhecimento oferece habilidades construtivas e valiosas para o desenvolvimento profissional. A aprendizagem não se restringe ao âmbito individual, mas também se estende ao coletivo, emergindo de um contexto de participação social, experiências vivenciadas na esfera pessoal que exercem uma influência direta tanto no conteúdo quanto no processo de aprendizado gerencial (Silva, 2009). Além disso, a troca de experiências e conhecimentos entre membros da equipe e colegas é uma fonte poderosa de aprendizado que permite aos gerentes expandirem suas perspectivas e implementar novas técnicas (Silva, 2009).

O trabalho em equipe incentiva a formação de redes de apoio, que são essenciais para lidar com problemas difíceis no local de trabalho. Assim, a aprendizagem gerencial é uma atividade dinâmica que é impulsionada pelas vivências individuais e pelas interações sociais e atividades, realizado em conjunto, onde essas interações permitem a troca de conhecimentos, o desenvolvimento de novas perspectivas e a construção de soluções mais robustas para os desafios enfrentados. (Silva, 2009).

Desse modo, o desenvolvimento de competências tornou-se um elemento de grande importância e competitivo, tendo como objetivo gerar uma demanda de possibilidades para o profissional de logística e contribuir de forma criteriosa em desenvolver-se e ter uma visão estratégica, assumindo responsabilidades e

identificando oportunidades alternativas no cenário organizacional, ao adquirir habilidades estratégicas, como a gestão integrada da cadeia de suprimentos, negociação com fornecedores e uso de tecnologias avançadas, o profissional não só se adapta às mudanças do mercado, mas também se posiciona como um agente de transformação dentro da organização, permitindo que o profissional amplie sua capacidade de análise na tomada de decisões (Fleury; Fleury, 2000).

Torna-se evidente, portanto, que as noções de competência como fonte de conhecimento transmitem informações que agregam valor em relação as exigências mercadológicas. Nesse aspecto, o profissional de logística adota estratégias durante o seu processo de aprendizagem, aonde o comando de suas habilidades implica em executar novas competências gerenciais e oportunidades para o aprimoramento contínuo de suas práticas (Fleury; Fleury, 2000). Sendo assim, ele não atende apenas às necessidades de mercado, mas também adapta suas qualificações a um cenário competitivo, esse progresso exige que o profissional de logística mantenha um aprendizado contínuo que contribua diretamente para a eficácia operacional (Fleury; Fleury, 2000).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa busca a compreensão de como o profissional de logística desenvolve as competências necessárias para exercer sua função, tendo em vista o processo de aprendizagem destes indivíduos. Portanto, o método qualitativo de pesquisa é o mais adequado para alcançar esse objetivo, tendo em vista a análise textual, que pode envolver a transcrição de entrevistas, em que parte dos dados em áudio é transformada em texto para ser analisada (Gibbs, 2009).

Mediante a quantidade de profissionais atuantes na área de logística é válido levar em consideração que o processo de aprendizagem para o desenvolvimento de competências também está interligado ao ambiente corporativo onde são agregadas oportunidades que surgem no cotidiano. Dessa forma, os estudos de caráter exploratório são essenciais para que a pesquisa gere resultados úteis, isto é, alcance níveis mais aprofundados de interpretação, sendo assim, ampliar a familiaridade do pesquisador com o ambiente, evento ou fenômeno, visando realizar pesquisas futuras mais precisas, ou ajustar e esclarecer conceitos (Marconi; Lakatos, 2019).

Levando em consideração a abordagem da temática, pode-se compreender que o profissional de logística carrega consigo a complexidade de suas competências de maneira singular. Apesar das diversas formas que os processos de análise podem

assumir, é permitido afirmar que grande parte das pesquisas envolve a interpretação, avaliação e análise de dados. Isso resulta na obtenção de levantamentos analíticos e na definição de passos a serem seguidos, permitindo, dessa forma, a geração de respostas e sua posterior interpretação (Gil, 2008).

Para implementar o presente estudo e colocá-lo em prática visando obter o máximo de informações pertinentes para alcançar os objetivos definidos, foi conduzida entrevistas utilizando um roteiro semiestruturado (Apêndice 01), a escolha se justifica pela flexibilidade e profundidade que essa abordagem fornece, a partir do qual o entrevistador transcreve as entrevistas e os dados consistem em um procedimento adequado, uma vez que esse método faz a coleta de dados verbal, permite que o respondente fale sobre suas opiniões e motivações, contribuindo ainda mais para o enriquecimento da pesquisa (Marconi; Lakatos, 2019). O roteiro utilizado conteve 13 questões que contribuíram para o desenvolvimento e aprimoramento desta pesquisa. Para realização da pesquisa foram entrevistados 4 indivíduos, que atuam diretamente no setor de gerenciamento logísticos de diferentes empreendimentos. Para a realização da pesquisa, foram entrevistados 4 indivíduos. Esse número limitado deve-se, principalmente, à indisponibilidade dos participantes inicialmente previstos. Alguns dos potenciais entrevistados não possuíam prazos disponíveis que coincidisse com o cronograma da pesquisa, enquanto outros optaram por não participar, recusando o convite. Os participantes entrevistados atuaram em diferentes segmentos: dois no setor de móveis, um em uma distribuidora de bebidas e outro no setor de alimentos. Apesar das restrições, os dados obtidos foram relevantes e melhoraram significativamente para os objetivos do estudo.

Com o objetivo de garantir a confidencialidade das informações e o cumprimento dos princípios éticos da pesquisa, as entrevistas foram gravadas com a devida autorização dos participantes (Apêndice 02) e posteriormente transcritas na íntegra, onde cada transcrição foi identificada por um código alfanumérico "Xn", no qual "X" representa o entrevistado e "n" o número de participantes, onde os entrevistados possuem perfis diversos e atuam em diferentes empreendimentos. O entrevistado X1 atua em uma empresa do setor de alimentos há 26 anos, sem formação acadêmica superior, ele é casado, pai de dois filhos, e iniciou sua carreira como embalador. Demonstrando comprometimento e evolução por mérito, exercendo diferentes funções ao longo do tempo até alcançar o cargo de Subgerente, contribuindo ativamente para as operações e o desenvolvimento da empresa. O entrevistado X2 trabalha em uma distribuidora de bebidas de grande porte, é bacharel em Administração e começou na organização como jovem aprendiz no setor logístico. Posteriormente, foi promovido a

Analista de Frota, posição em que aplica seus conhecimentos científicos e experiência prática para melhorar a gestão de veículos e transporte.

O entrevistado X3, atua em uma empresa do setor de móveis, possui curso superior incompleto e iniciou sua trajetória como vendedor. Atualmente, ocupa o cargo de Gerente, assumindo responsabilidades estratégicas na progressiva de vendas e operações logísticas. Por fim, o entrevistado X4, também do setor de móveis, bacharel em Contabilidade, também iniciou em cargos mais baixos e após cinco anos de dedicação e resultados consistentes, foi promovido a Gerente Regional, cargo que desempenha um papel crucial na supervisão de múltiplas unidades e na integração de processos logísticos.

Quadro 1: Informações sociodemográficas e profissionais dos entrevistados

Entrevistado	Idade	Filhos	Formação Profissional	Cargo Atual
X1	52	2	Ensino Médio Complet.	Subgerente
X2	26	SEM FILHOS	Administração	Analista de Frota
X3	34	SEM FILHOS	Gruando em Contabilidade	Gerente
X4	37	SEM FILHOS	Contador	Gerente Regional

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Ademais, com o propósito de destacar a importância das competências do profissional de logística, é importante que seja levado em consideração o levantamento de informações com base em uma abordagem adequada para o recolhimento de dados que resulte em conclusões positivas e proporcione uma compreensão significativa relacionado ao processo de aprendizado (Gil, 2008). Desse modo, esta pesquisa adotou a abordagem de análise interpretativa temática, buscando compreender o desenvolvimento de competências dos participantes, essa metodologia foi escolhida pela sua capacidade exploratória, referente a diferentes perspectivas e a interpretação dos dados obtidos (Silva,2006).

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com quatro gestores de diferentes empreendimentos que atuam no setor logístico no Sertão Paraibano. As competências demonstradas refletem a eficiência de desenvolver habilidades por meio de técnicas e da capacidade interpessoal. O objetivo dessa análise é compreender o desenvolvimento de competências desses gestores e como processo ocorre por meio da aprendizagem, baseado em experiências práticas e na troca de conhecimentos no ambiente profissional.

Os entrevistados possuem vínculos com diferentes tipos de empresas, sendo dois atuantes no segmento de móveis, um em uma distribuidora de bebidas e outro no setor de alimentos. Desse modo, foi possível observar como o desenvolvimento de competências é um processo contínuo e multifacetado que permite se adaptar a vários cenários distintos.

4.1 Aprendizagem dos profissionais de logística

Com base na análise das entrevistas, foi possível observar que grande parte do desenvolvimento de competências dos gestores proveio de conhecimentos práticos dentro da própria organização, tendo em vista a interação com outros profissionais no ambiente organizacional, essa dinâmica demonstra que a competência, no contexto organizacional envolve o desenvolvimento de um conjunto de habilidades que contribuem para uma cultura de aprendizado contínuo (Sandberg, 1996).

É válido destacar que a empresa em si também estimula o aprimoramento de conhecimentos técnicos na construção dessas competências, onde o entrevistado X1 relata que: “a empresa tem a característica de moldar, ela molda o seu próprio funcionário, então, formar ele, foi o caso do que ela fez comigo.” Já o entrevistado X2 afirma: “a partir das minhas primeiras vivências em empregos anteriores, pude ir adquirindo e desenvolvendo novas competências que me ajudam hoje durante a rotina.”

Além disso, as entrevistas permitiram evidenciar que a aprendizagem especialmente no contexto organizacional, contribui significativamente para o fortalecimento de competências interpessoais, como enfatizou o X3 ao mencionar que: “na minha opinião para ser um bom gestor é necessário antes de tudo possuir habilidades interpessoais, é fundamental pra mim ter sempre um bom planejamento e organização”. Esse equilíbrio entre aprendizado prático e teórico se mostra essencial para preparar os gestores e lidar com a dinâmica do mercado logístico.

A eficácia do processo de aprendizagem não está vinculada à escolha de uma

única abordagem, mas sim à qualidade da relação existente (Antonello, 2011). Dessa forma, a aprendizagem torna-se um processo dinâmico, onde a interação entre teoria e prática se consolida por meio de vivências que enriquecem o contexto educacional e profissional.

O entrevistado X4 relata a importância do aprendizado prático no desenvolvimento de competências de forma objetiva, onde ele destaca que: “eu aprendi muito mais na prática, lidando todos os dias com desafios que me faziam, obrigavam a buscar soluções, e me faziam ganhar confiança no meu trabalho.”

Portanto, essas experiências se destacam como elementos fundamentais para a construção de competências, permitindo que o aprendizado vá além do âmbito teórico e se concretize em habilidades cotidianas, assim, reforçando a ideia de que o aprendizado é um processo prático interativo (Le Boterf, 2003).

4.2 Competências práticas do profissional de logística

Durante as entrevistas realizadas, os respectivos entrevistados foram questionados quais as competências um bom gestor precisa desenvolver em situações cotidianas dentro da organização. Os entrevistados X1 e X3 destacaram competências essenciais para a gestão logística de acordo com suas experiências em diferentes segmentos. O entrevistado X1, que atua no setor de alimentos como subgerente, enfatizou a importância do planejamento e organização para otimizar processos de distribuição, bem como a gestão de estoques, considerando a complexidade da movimentação de produtos: “a gente precisa organizar tudo com antecedência quando é dia de chegar mercadoria, por conta da correria do dia a dia, ainda mais quando chega carga volumosa, tem que redobrar a atenção porque qualquer erro pode gerar um impacto bastante grave durante o serviço.”

Já o entrevistado X3, que atua no segmento de móveis enfatizou a resolução de problemas e a tomada de decisão para lidar com imprevistos melhoraram a capacidade de negociação e gestão de fornecedores para garantir entregas pontuais: “depois de algumas falhas aqui na loja, relacionada a entrega e montagem, eu fiz uma reunião e organizei melhor com os responsáveis pelas entregas e montagens, agora todas as entregas e montagens são feitas por agendamento, ajudou bastante a melhorar a operação do serviço dos rapazes evita possíveis transtornos.”

Segundo Le Boterf (2003) a competência profissional é resultado de uma combinação de recursos por meio de uma ação em uma situação de trabalho, aonde cada indivíduo pode decidir seu percurso profissional. A habilidade de lidar com determinadas situações permite ao profissional adquirir a capacidade de se adaptar as

mudanças, quando questionado sobre mudanças significativas o entrevistado X3 relatou que: “a possibilidade de trabalhar na gerência da loja de móveis, me permitiu ter uma visão mais abrangente de como são os negócios e entender como todas as áreas da empresa se conectam para que seja alcançada os objetivos da organização.”

De acordo com o mesmo raciocínio, o entrevistado X2 afirma que: “quando se atua em diferentes áreas, se tem uma visão mais abrangente da realidade, conseqüentemente, as perspectivas profissionais e pessoais vão se adaptando a essa realidade.” Contudo, é comum que indivíduos recorram a uma diversidade de conhecimentos e habilidades para exercer uma função específica, integrando competências gerais com as exigências de um setor de atuação, conforme seu nível de desenvolvimento profissional, à medida que os indivíduos progredem em suas carreiras, eles tendem a refinar e expandir suas competências (Cheetham; Chivers, 1998, 2005).

Logo, fica evidente que as práticas profissionais emergem de ações de aprendizagem cotidianas, conseqüentemente o desempenho desses profissionais contribuem significativamente para o desenvolvimento de competências tomada de decisões que impactam diretamente na otimização organizacional (Le Boterf, 1997).

4.3 Experiências que contribuem para o desenvolvimento de competências

Na construção de técnicas essenciais para o desenvolvimento de habilidades no setor logístico, as experiências que os gestores entrevistados atuam se tornaram fundamentais para a aquisição de competências práticas e estratégicas, mas podem variar de acordo com o setor que cada um atua. Contudo, o que diferencia essas experiências é o segmento e a função que cada um é responsável, pois algumas experiências são particularmente específicas para o contexto logístico, o que exige uma visão estratégica eficaz e a capacidade de tomar decisões rápidas para um melhor fluxo operacional (Fleury;Fleury, 2000).

Sendo assim, surgiu o questionamento de como ter conhecimentos sobre a área ajudou a comandar uma equipe e de como esses conhecimentos seriam compartilhados, tendo em vista que existem desafios que são no cotidiano, o entrevistado X3 afirmou que: “por ter boa comunicação com todos, eu consigo passar a forma que é necessário que os colaboradores hajam para que seja atingido o foco principal da loja, para isso são feitas mini reuniões ou conversas particulares com os demais.” Uma vez que a comunicação está diretamente ligada ao processamento de informações, onde os gestores dedicam seus esforços para compartilhar seus conhecimentos, dados e estratégias com sua equipe (Gibson; Cook, 2003).

Além disso, compartilhar conhecimentos com a equipe contribui para o desenvolvimento de competências do gestor, tornando-se um ciclo contínuo de aprendizado (Silva, 2009). Esse processo não beneficia apenas a produtividade da equipe, quando os gestores adotam uma postura de mentores, como enfatiza o entrevistado X1, ao ser questionado sobre uma situação que exigiu muita flexibilidade: “quando um colaborador falta no trabalho e não apresenta nenhum tipo de explicação, nessas tem que ter jogo de cintura e fazer um remanejamento de pessoas que muitas vezes já estavam pré-determinadas a saírem mais cedo.” Diante disso, os gerentes no desenvolvimento de suas competências, são responsáveis por exercer o controle de informações e garantir que se estabeleça um relacionamento eficaz no ambiente organizacional (Silva, 2009).

Portanto, é plausível destacar que a comunicação está ligada ao desenvolvimento de competências, pois além de fortalecer o relacionamento entre gestores e liderados, é também desenvolvido um ambiente propício para o fluxo que promove um aprendizado coletivo eficaz e que contribui para o sucesso organizacional, a comunicação eficaz torna-se uma ferramenta estratégica para o gestor de logística, pois facilita a integração entre os diferentes setores da organização e garante que todos os envolvidos compreendam os objetivos e prioridades das operações. Ao criar um ambiente em que as informações fluam de maneira clara e transparente, os gestores promovem não apenas o alinhamento das equipes, mas também a colaboração e o compartilhamento de ideias, essenciais para a inovação e resolução de problemas (Fleury; Fleury, 2000).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o contexto dinâmico e a constante transformação do mercado, as organizações buscam profissionais que possuam competências adequadas às novas demandas. Este estudo teve como objetivo analisar o desenvolvimento de competências do profissional de logística, explorando as habilidades e conhecimentos que tornam esses profissionais aptos a se destacarem em um setor altamente estratégico e desafiador.

Os resultados desta pesquisa reforçam a importância de um conjunto abrangente de competências técnicas, bem como de habilidades interpessoais, permitindo uma atuação eficaz na área de logística. Para os gestores, o domínio dessas competências é ainda mais crucial, pois eles desempenham um papel estratégico na condução de equipes, no planejamento das operações e na tomada de decisões que impactam diretamente os resultados organizacionais.

Em termos práticos, a pesquisa demonstrou na visão dos entrevistados as competências mais valorizadas e buscadas por estes no setor logístico, como a capacidade de comunicação, a habilidade em planejamento logístico. Além disso, o desenvolvimento dessas competências nos gestores é fundamental para que as organizações se adaptem as mudanças de mercado. Por fim, é importante ressaltar que a produção deste trabalho envolveu algumas dificuldades, sobretudo no que diz respeito ao acesso aos profissionais da área devido a disponibilidade dos horários destes profissionais. Com relação à pesquisas futuras, sugere-se a realização de um estudo longitudinal para verificar se o tempo de atuação, o segmento do empreendimento, a capacitação desses profissionais e o tipo de aprendizagem podem levar o aprimoramento de competências já existentes ou ao surgimento de novas competências.

REFERÊNCIAS

ABBAD, G. S.; NOGUEIRA, R.; WALTER, A. M. Abordagens instrucionais em Planejamento de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ANTONELLO, C. S. Saberes do Singular? Em Discussão a falsa fronteira entre Aprendizagem Formal e Informal. In: ANTONELLO, C. S. et al. **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. São Paulo: Artmed Editora S.A., 2011.

BITENCOURT, C. C. **Competência gerencial e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2005.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J. **Logística Empresarial: O Processo da Cadeia de Suprimento**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **Towards a holistic model of professional competence**. Journal of European industrial training, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996.
CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. **The reflective (and competent) practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches**. Journal of European Industrial Training, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

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

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

FLEURY, A. C.; FLEURY, M. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. 3. ed. São Paulo. Editora Atlas, 2004.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos: coleção pesquisa qualitativa**. Porto

Alegre: Artmed, 2009.

GIBSON, B.J.; COOK, R.L. **Entry-Level Logistics Management Hiring Issues**. The International Journal of Logistics Management, v. 14 n. 1, p. 121-34, 2003.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LE BOTERF, G. **De la compétence - essai sur un atrativo étrange**. In: Les éditions d'organizations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LE BOTERF, G. **Construire la competence collective de l'entreprise**. Gestion, v. 22, n. 3, 1997.

LE BOTERF, G. (2003). **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed Editora.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

PERRENOUD, P. (1999). **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed Editora.

SANDBERG, J. **Human competence at work**. Göteborg: BAS, 1996.

SILVA. A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. v. 1.

SILVA. A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo. Saraiva, 2009

APÊNDICE 01- ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Questões

1. Conte-me sobre a sua história de vida (idade, família, origem, classe social, educação, valores, costumes, crenças, formação profissional, relacionamentos interpessoais, mercado de trabalho, primeiro emprego, experiências profissionais, metas para o futuro, vocação, concorrência, pontos fortes e fracos como profissional etc.), principalmente, como foi a sua caminhada dentro da empresa até atingir a posição que ocupa hoje?
2. Em sua opinião, quais as competências que um bom gestor precisa desenvolver para atuar no setor de logística?
3. Como você desenvolveu essas competências? Exemplos.
4. Você acredita que a sua formação (educação formal) é um diferencial para o desenvolvimento de competências profissionais? Caso não tenha formação, isso é um limitador? Por quê?
5. E quanto às suas experiências profissionais, você as considera uma peça significativa para a construção das suas competências?
6. Quais foram as experiências de aprendizagem, formais/informais, que você considera terem sido relevantes para o desenvolvimento de suas competências?
7. Durante essa trajetória, você percebeu alguma mudança significativa nas suas perspectivas pessoais e profissionais?
8. Quais são os maiores desafios do exercício da sua função como gestor logístico?
9. Como gestor logístico, como você descreveria o seu relacionamento com a sua equipe?
10. Como ter conhecimentos específicos sobre a área o ajudou a comandar a equipe? Como você compartilha o aprendizado junto à equipe?
11. Você poderia contar uma situação que exigiu muita flexibilidade da sua parte? Como você procedeu?
12. O que você mudaria, excluiria ou acrescentaria no seu ambiente de trabalho?
13. O que você mudaria, excluiria ou acrescentaria enquanto profissional logístico?

APÊNDICE 02- TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado (a),

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa com perguntas objetivas. O tempo estimado para responder ao questionário é 15 minutos. Antes de concordar em participar desta pesquisa, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. A problemática da pesquisa consiste em Analisar a aprendizagem dos profissionais de logística no desenvolvimento de suas competências.

A participação na pesquisa não representará qualquer risco de ordem psicológica para você. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento. O estudo possui finalidade de pesquisa, e os dados obtidos serão divulgados seguindo as diretrizes éticas da pesquisa, assegurando, assim, a privacidade do entrevistado. Trata-se apenas de uma pesquisa de opinião e que não pretende causar constrangimento ou desconforto ao sujeito, durante a participação.

Ciente das informações contidas neste documento confirmo a participação voluntário/a, nesta pesquisa. Sei que não tendo benefícios diretos em participar, mas indiretamente estou contribuindo para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Assinatura do entrevistado

Desde já agradecemos pela sua participação.

Atenciosamente, Ana Júlia da Silva Oliveira

Pesquisadora responsável

E-mail do pesquisador: adm.anajuliaoliveira@gmail.com