

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO EM UMA REDE DO COMÉRCIO VAREJISTA

José Larri de Freitas Pinto ^a, Alexandre de Oliveira Pereira ^b, Ana Júlia Teixeira Senna ^c,
Ricardo Ribeiro Alves ^d

^a Mestrando em Alta Direção de Empresas (UAI-ARG). Universidade da Região da Campanha. admlarri@yahoo.com.br

^b Bacharel em Gestão Ambiental (UNIPAMPA). Universidade Federal do Pampa. alexandre_oliveira_sgt@hotmail.com.

^c Doutora em Agronegócios (UFRGS). Universidade Federal do Pampa. anasenna@unipampa.edu.br.

^d Doutor em Ciência Florestal (UFV). Universidade Federal do Pampa. ricardoalves@unipampa.edu.br.

Informações de Submissão

Alexandre de Oliveira Pereira,
endereço: Rua Artur Betega, 666 - São
Gabriel - RS - CEP: 97300-000
Recebido em: 21/10/2014
Aceito em: 10/11/2014
Publicado em: 01/12/2014

Palavras-chave

Competências gerenciais. Gestores.
Varejo. Eficácia.

Keywords

Managerial. Skills. Managers. Retail.
Efficacy.

Resumo

Este trabalho foi construído em torno do Quadro de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003), sua estrutura abrangente e complexa para avaliar o líder gerencial reflete o mundo atual onde o gerente precisa demonstrar todos os seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes para o efetivo exercício das funções de gestão. O estudo teve por objetivo identificar as competências gerenciais mais importantes na percepção de gerentes de uma organização de varejo atuante nos três estados da região Sul do Brasil. A pesquisa foi classificada como descritiva e a amostra foi composta por 35 respondentes. A análise dos resultados identificou várias competências importantes aos gerentes de organizações do varejo. As principais são: estabelecimento de metas e objetivos, desenvolvimento dos colaboradores e trabalho produtivo.

Abstract

This project was based on the Competing Values Framework from Quinn et al. (2003), its comprehensive and complex structure to evaluate the managerial leader reflects on the world today where every manager needs to demonstrate all their knowledges, abilities and attitudes to the effective practice of management functions. This study aimed to identify the most important managerial skills on the managers perception of a retail organization active in three states of southern Brazil. The research was classified as decriptive and the sample consisted of 35 respondents. The results analysis identify many important skills for the retail organizations managers. The main ones are: the establishment of goals and objectives, the development of employees and productive work.

1 INTRODUÇÃO

As profundas mudanças que estão ocorrendo nas organizações refletem na maneira de se administrar e por consequência as competências dos gestores se moldam a esta nova realidade organizacional.

De mesma forma, o setor varejista adquiriu relevante importância no cenário econômico brasileiro e mundial nas últimas décadas. Diariamente, milhões de pessoas visitam estabelecimentos comerciais por diversas motivações.

Conforme Camarotto (2009), tradicionalmente, as empresas varejistas têm origem familiar e atendem a uma localidade geográfica específica e limitada. Internamente, dedicam atenção e esforços em comprar e vender seus produtos destinados a abastecer uma clientela conhecida. Porém, pouca atenção é dispensada a gestão destes estabelecimentos.

Os desafios de uma gestão moderna consistem na necessidade e na capacidade de lidar com as mudanças e transformações, que tendem a ser cada vez mais diversificadas, imprevistas e rápidas. O conhecimento das competências gerenciais dos recursos humanos pode ser considerado como um fator diferencial na sobrevivência de uma organização.

As competências gerenciais englobam conhecimentos, habilidades e atitudes pessoais e profissionais, a fim de cumprir com certa tarefa ou responsabilidade numa determinada situação. Com este foco a ideia é que o gerente exerça papel fundamental na organização, tanto na superação de barreiras, quanto no desempenho de equipes (RUAS, 2005).

Tanto a competência quanto o conhecimento são características importantes dos ativos intangíveis das organizações. A competência e o conhecimento adquiridos por uma pessoa, e a forma como são aplicados, levam a uma empresa ser vencedora e, portanto, gerar riqueza e agregar valor, ou ser perdedora.

Entende-se que as empresas comerciais procuram em suas estratégias de negócio definir um perfil de gerente desejado. Portanto, este trabalho justifica-se tanto do ponto de vista teórico pelo avanço da pesquisa em um tema atual e relevante, como também do ponto de vista prático, pela possibilidade de melhorar as práticas atuais de desenvolvimento de competências gerenciais das organizações.

O tema que originou esta investigação surgiu do seguinte questionamento: quais são as competências gerenciais consideradas mais importantes na percepção de gestores de organizações varejistas?

Para responder o questionamento, formulou-se o seguinte objetivo: identificar as competências gerenciais mais importantes na percepção de gestores de uma forte rede varejista. Para tanto, buscou-se: (1) selecionar um modelo de gestão que contemple competências gerenciais; (2) identificar o grau de importância que os gerentes atribuem às competências gerenciais apresentadas, a partir do modelo adotado no trabalho; (3) verificar em que grau os gerentes julgam possuir as referidas competências; e (4) identificar os fatores que contribuíram para aquisição das competências.

É importante destacar que este estudo fundamenta-se na análise das percepções dos gestores sobre o tema competências gerenciais, com a finalidade de traduzir as experiências diárias de quem está à frente dos negócios, com uma visão prática da lida diária com os clientes.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A seguir, serão descritas as bases teóricas que sustentam o tema. Inicialmente aborda-se a concepção teórica dada à competência. Na sequência, foca-se nas competências gerenciais e no Modelo de Quinn *et al.*, (2003).

2.1 Competência

O termo competência tem origem no fim da Idade Média, inicialmente restrito à linguagem jurídica, significava que determinada corte, tribunal ou indivíduo era “competente” para realizar um dado julgamento. Era considerada a capacidade de apreciar e julgar certas questões ou realizar determinados atos, sendo utilizado para designar alguém capaz de pronunciar-se sobre certos assuntos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001).

Recentemente, o conceito passou a englobar também, os conhecimentos, as habilidades as experiências vivenciados na concepção do conhecimento humano, com a inserção do ambiente externo ao trabalho na edificação do saber (PICCHIAI, 2010). O autor define a competência como as características demonstráveis de um indivíduo que incluem conhecimentos, habilidades e comportamentos ligados diretamente à performance.

Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) exploram o conceito de competências associado à ideia de agregação de valor e entrega de resultado. Silva (2005) comenta que a experiência francesa demonstra uma tendência à individualização sinalizada, de um lado, pela mudança em direção a um sistema de aprendizagem centrada no aluno, e, de outro, pelas empresas, que são incentivadas a se transformar em “organizações” valorizadas, criadoras de competências para o trabalhador, no seu percurso profissional. As competências são consideradas como propriedades instáveis que devem ser submetidas à objetividade e a validação dentro e fora do exercício do trabalho para serem reconhecidas.

Prahalad e Hamel (1995) analisaram o conceito de competências essenciais sob uma perspectiva organizacional, ressaltando as competências essenciais – que são a chave para a sobrevivência da empresa e são centrais para sua estratégia. Tanto Prahalad e Hamel (1995) como Mills *et al.*, (2002) destacam a relação entre estratégia e competências como fator de grande importância para o desempenho da organização no mercado.

Fleury e Fleury (2004) associam competências com o saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agregam valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Picchiali (2010) cita que existem três elementos complementares e interdependentes do conceito de competência, descrito no Quadro 1:

| Elementos | Definição |
|--------------|--|
| Conhecimento | Corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre o seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida, algo relacionado a lembrança de conceitos, ideias ou fenômeno. |
| Habilidade | Está relacionada à ação produtiva do conhecimento, à capacidade de utilizar conhecimentos em sua memória em uma ação. Podem ser habilidades: intelectuais: - “processos mentais” em uma organização; motoras ou manipulativas: exigem coordenação neuromuscular. |
| Atitude | Refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Diz respeito a um sentimento ou à predisposição de uma pessoa, que determina a sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. |

Quadro 1. Elementos complementares e independentes do conceito de competência

Fonte: Picchiali (2010).

Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005) afirmam que a competência poderia ser compreendida como a resultante da combinação dos múltiplos saberes, (saber-fazer, saber-agir, saber-ser), capazes de propiciar respostas com bom êxito, por parte dos indivíduos, aos desafios advindos dos processos de reestruturação e modernização produtiva em voga.

2.2 As competências gerenciais

As competências gerenciais significam a capacidade do indivíduo tanto para identificar e solucionar problemas como para mapear e aproveitar oportunidades (ROCHA NETO, 2003). Para Brandão et al. (2010), o interesse por estudos envolvendo competências gerenciais têm sido crescente, sendo que uma das razões para isso seria a suposição de que elas exercem influência sobre o desempenho das equipes de trabalho.

Sem mencionar que cada instituição requer um conjunto específico de competências gerenciais, o que implica no desenvolvimento por competências customizado, elaborado a partir de um diagnóstico da situação organizacional e do próprio significado do trabalho (MOURA; BITTENCOURT, 2006).

Quinn *et al.* (2003) contribuíram com os estudos das competências gerenciais apresentando num mesmo arcabouço teórico quatro modelos, oito papéis desempenhados pelas lideranças gerenciais e cada um deles apresentando três competências específicas e intrínsecas que, assim como os valores, ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas às quais se opõem. O modelo de competência gerencial de Quinn *et al.* (2003) apresenta oito papéis da liderança gerencial e suas respectivas competências (Quadro 2).

| PAPÉIS | COMPETÊNCIAS | DESCRIÇÃO |
|----------------|--|--|
| 1. Mentor | 1. Compreensão de si mesmo e dos outros | Capacidade de perceber e compreender as diferentes reações, necessidades e interesses de si e dos outros. |
| | 2. Comunicação eficaz | Capacidade de informar, persuadir e motivar as pessoas, transmitindo precisamente as informações recebidas de outros. |
| | 3. Desenvolvimento dos empregados | Capacidade de delegar, identificar necessidades de aprimoramento das habilidades e conhecimentos, oferecer oportunidades de treinamento e avaliar desempenho dos empregados. |
| 2. Facilitador | 1. Construção de equipes | Capacidade de planejar, estruturar, e de treinar grupos de alto desempenho, de solução de problemas e de execução da tarefa. |
| | 2. Uso da tomada participativa de decisões | Capacidade de discernir situações nas quais a tomada de decisão permite envolver a participação dos empregados. |
| | 3. Administração de conflitos | Capacidade de identificar o conflito e administrá-lo de forma a gerar resultados positivos para a organização. |
| 3. Monitor | 1. Administração de informações por meio de pensamento crítico | Capacidade de avaliar as informações disponíveis, articulando-as com a execução da sua tarefa e as demais áreas da organização. |
| | 2. Monitoramento do desempenho individual | Capacidade de acompanhar o desempenho das pessoas que fazem parte da sua equipe, identificando possíveis problemas que possam trazer prejuízos ao alcance das metas estabelecidas. |
| | 3. Administração dos processos essenciais. | Capacidade de avaliar o desempenho das equipes de trabalho e de estabelecer indicadores eficazes de |

| | | avaliação. |
|----------------|---|---|
| 4. Coordenador | 1. Gerenciamento de projetos | Capacidade de planejar, estruturar, alocar recursos e estabelecer metas relativas à execução de um projeto, monitorando – o. |
| | 2. Planejamento do trabalho | Capacidade de descrever, organizar atividades e alocar pessoas e recursos para a execução das tarefas. |
| | 3. Gerenciamento multifuncional | Capacidade de considerar conhecimentos técnicos das diferentes áreas da organização, no desenvolvimento de projetos e de perceber de que forma os resultados obtidos na área da gerência poderia afetar as demais áreas da organização e vice-versa. |
| 5. Diretor | 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão | Capacidade de transmitir de forma clara e persuasiva a missão, visão e valores organizacionais, aos demais membros da empresa. |
| | 2. Estabelecimento de metas e objetivos | Capacidade de formular planos organizacionais, metas e objetivos específicos, bem como estabelecer prazos viáveis para o cumprimento dos mesmos. |
| | 3. Planejamento e organização | Capacidade de planejar e organizar as atividades, em conformidade com as demais áreas de gestão e as estratégias organizacionais. |
| 6. Produtor | 1. Trabalho produtivo | Capacidade de obter uma produtividade elevada e desempenho superior em todos os níveis de atuação. |
| | 2. Fomento a um ambiente de trabalho produtivo | Capacidade de motivar e propiciar condições do empregado desenvolver a tarefa e alcançar seus dos resultados. |
| | 3. Administração do tempo e do estresse/Equilíbrio de demandas concorrentes | Capacidade de lidar com a pressão de tempo na organização das atividades, monitorando compromissos, estabelecendo prioridades e equilibrando demandas concorrentes não provocando danos à saúde física ou psicológica de si mesmo e da equipe gerenciada. |
| 7. Negociador | 1. Construção e manutenção da base do poder | Capacidade de estabelecer parcerias e mantê-las no exercício da gerência honrando compromissos com colegas e subordinados. |
| | 2. Negociação de acordos e compromissos | Capacidade de negociar acordos de forma benéfica para a organização, utilizando-se de critérios objetivos e administrando os conflitos que possam emergir. |
| | 3. Apresentação de ideias | Capacidade de expor opiniões publicamente de forma clara. |
| 8. Inovador | 1. Convívio com a mudança | Capacidade de adaptar-se a mudanças inesperadas no contexto de trabalho, viabilizando condições para o ajuste dos demais empregados. |
| | 2. Pensamento criativo | Capacidade de associar ideias conhecidas transformando-as em novas combinações e relações. |
| | 3. Gerenciamento da mudança | Capacidade de identificar necessidades de mudança e de planejar o seu processo de implementação. |

Quadro 2. Os oito papéis da liderança gerencial e suas respectivas competências chave.

Fonte: Adaptado de Quinn *et al.* (2003).

Percebe-se, então, que o modelo de Quinn *et al.* (2003) possibilita a compreensão das competências gerenciais na empresa investigada, tendo em vista que a sua estrutura abrangente e complexa para avaliar o líder gerencial reflete o mundo atual onde o gerente precisa demonstrar todos os seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes para o efetivo exercício das funções

de gestão. Assim, utilizou-se o modelo de Competências Gerenciais de Quinn et al. (2003) para a realização deste trabalho.

2.3 O modelo de Competências Gerenciais de Quinn e Colaboradores

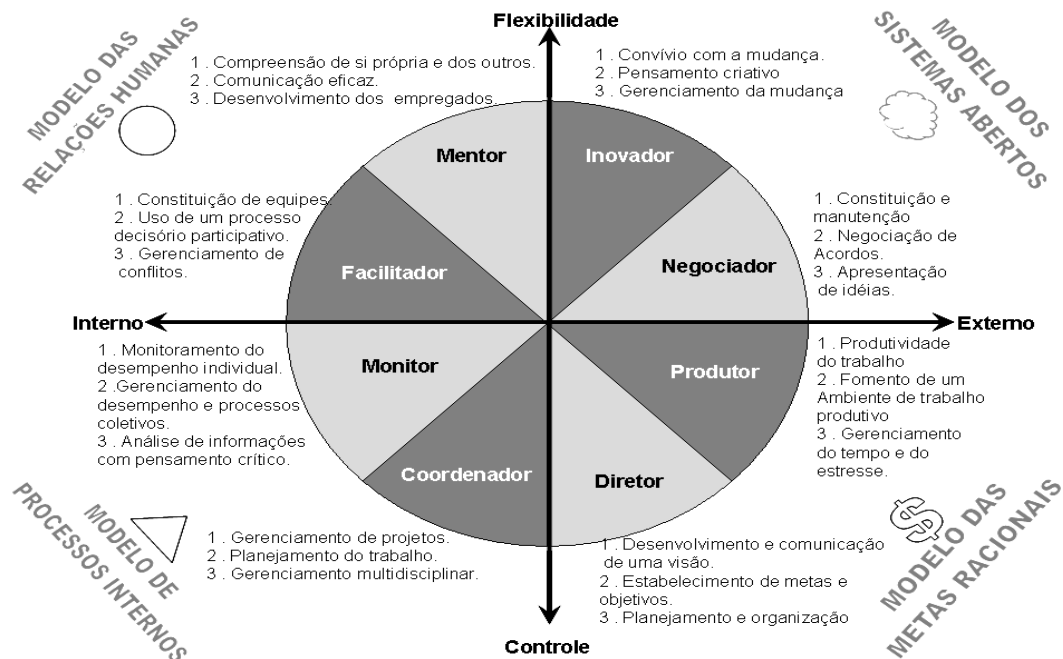
Os modelos são representações de uma realidade e auxiliam a comunicar ideias e compreender melhor os fenômenos mais complexos do mundo real (QUINN et al., 2003). Para Picchiali (2008, p. 6) “os modelos de gestão estão em constante evolução, e identificar aquele que melhor se aplica à empresa não é tarefa simples, pois requer estudo do contexto interno e externo da organização e conhecimento dos modelos a serem utilizados”.

O arcabouço teórico de Quinn et al. (2003) integra quatro perspectivas contrastantes sobre as organizações, denominadas modelos, que tiveram uma evolução histórica assim descritas: Modelo de Metas Racionais e o Modelo de Processos Internos (1990 a 1925), Modelo de Relações Humanas (1926 a 1950) e o Modelo de Sistemas Abertos (1951 a 1976). Ainda conforme os autores, os quatro modelos propostos são vistos como subdomínios de um conjunto maior: a eficácia organizacional.

Assim, de acordo com Quinn et al. (2003) atingir a eficácia organizacional num ambiente dinâmico e complexo tornou-se um desafio. Conforme esses autores, o modelo de competências gerenciais proposto reconhece paradoxos que são vivenciados pelos líderes no dia a dia das organizações e deixa claro que a tarefa de liderar num cenário instável não é das mais fáceis.

Dias e Paiva (2011), relatam que em meados da década de 90, autores como Quinn et al. (2003) concluíram que não existe um modelo único para direcionar os gestores a atingir os objetivos organizacionais, sendo necessária uma matriz mais ampla para a análise, onde modelos isolados são partes de um arcabouço maior, denominado Quadro de Valores Competitivos.

O Quadro de Valores Competitivos de Quinn et al. (2003) apontam as relações entre os modelos são entendidas em termos de dois eixos: o vertical que vai da flexibilidade (no topo) ao controle (embaixo) e o horizontal que vai do foco organizacional interno (à esquerda) ao foco organizacional externo (à direita). Cada modelo insere-se num dos quatro quadrantes (FREITAS, 2007). A Figura 1 mostra o modelo gerencial de Quinn *et al.* (2003), intitulado Quadro de Valores Competitivos.



Fonte: Quinn *et al.* (2003).

Na estrutura do Quadro de Valores Competitivos, pode se analisar as vantagens e desvantagens de cada modelo proposto, as competências combinadas e ainda interligar de maneira dinâmica os conceitos a realidade dos gestores (QUINN *et al.*, 2003).

3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como exploratório-descritivo, de natureza quantitativa, mediante um estudo de caso realizado numa organização do varejo sediada na cidade de Passo Fundo/RS, Brasil.

Quanto aos objetivos, classifica-se como exploratório e descritivo. Cerro e Bervian (2002, p. 69), revelam que o estudo exploratório “é o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e um auxílio que traz a formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas”. Para Furasté (2006) a pesquisa exploratória busca apenas mais informações sobre o que está sendo estudado. Gil (2002) destaca que as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto à forma de abordagem do problema, este estudo classifica-se como quantitativo. Para Leal e Souza (2006), o método quantitativo procura garantir a precisão dos

resultados, evita distorções de análise e interpretação e ainda possibilita margem considerável de segurança quanto às conclusões.

Quanto aos procedimentos técnicos, o trabalho ainda classifica-se como sendo um estudo de caso, que conforme Yin (2005) é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro de seu contexto real, no qual as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e devem ser usadas várias fontes de evidência.

Para esta pesquisa, foi selecionado o corpo gerencial de uma empresa composta por quatro lojas do setor varejista, com ramo de atividade principal o comércio de vestuário diverso como população da pesquisa. A rede atua em várias cidades do Rio Grande do Sul totalizando 290 gerentes.

A amostra foi constituída por 35 gerentes de uma das lojas da rede devido esta empresa ser representativa e com ações concretas, principalmente na área de pessoal, para validar as respostas. A não participação de 22,3% dos gerentes dessas lojas deveu-se ao fato de não aproveitamento de alguns questionários.

Nesta investigação, os dados foram coletados por meio de um questionário estruturado utilizado por Chaves, Bastos e Nassif (2005) com base no modelo desenvolvido por Quinn *et al.* (2003) denominado Quadro de Valores Competitivos, tendo em vista que contempla em seu arcabouço os demais modelos existentes na literatura, quais sejam, de relações humanas, de processos internos, de metas racionais e de sistemas abertos.

O instrumento de pesquisa utilizou as 24 competências apontadas no referencial teórico como essenciais para o desempenho da função gerencial. Cabe salientar que o modelo foi adaptado de forma a se aproximar da realidade da organização pesquisada e a facilitar o entendimento das definições trazidas pelos autores. Assim, o instrumento buscou captar as informações necessárias, por meio de percepções dos gerentes de uma das lojas que compõem a organização.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O perfil do grupo pesquisado ficou assim constituído: 85% são do sexo feminino; 48% possuem a idade entre os 31 e 40 anos; 63% possuem o ensino médio completo; 100% sabem que ocupam um cargo de nível médio na instituição; 31% estão trabalhando a pouco tempo na

empresa (até 5 anos); 69% ocupam o cargo gerencial também a pouco tempo na organização (até 5 anos); 65% possuem um número de até dez subordinados sob sua orientação direta (Quadro 3).

| VARIÁVEIS | OPÇÃO DE RESPOSTAS | FREQUÊNCIA |
|---------------------------|-------------------------|------------|
| Sexo | Masculino | 15% |
| | Femenino | 85% |
| Idade | Até 25 anos | 11% |
| | De 26 a 30 anos | 21% |
| | De 31 a 40 anos | 48% |
| | De 41 a 50 anos | 11% |
| | De 51 a 60 anos | 9% |
| Escolaridade | Ensino Fundamental | 2% |
| | Ensino Médio | 63% |
| | Ensino Superior | 35% |
| Cargo ocupado na empresa | Nível Médio | 100,0% |
| Tempo de empresa | Até 5 anos | 31% |
| | De 6 a 10 anos | 20% |
| | De 11 a 15 anos | 26% |
| | Acima de 15 anos | 23% |
| Tempo na função gerencial | Até 5 anos | 69% |
| | De 6 a 10 anos | 11% |
| | De 11 a 15 anos | 9% |
| | Acima de 15 anos | 11% |
| Total de subordinados | Até 10 subordinados | 65% |
| | De 11 a 20 subordinados | 26% |
| | De 21 a 30 subordinados | 7% |
| | De 31 a 40 subordinados | 2% |

Quadro 3. Perfil do grupo pesquisado

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Competências gerenciais

Pensando na capacitação gerencial, verificou-se que 100% dos pesquisados afirmaram ter recebido treinamento gerencial prévio para assumir o cargo; 89% se consideravam preparados para assumir a função gerencial; 98% afirmaram ter recebido treinamento na função e os mesmos 98% sentem-se preparados para o exercício da função gerencial, apontando assim para um alto grau de confiança em exercer as funções inerentes aos gestores do grupo analisado (Quadro 4).

| VARIÁVEIS | OPÇÃO DE RESPOSTAS | FREQUÊNCIA |
|----------------------------------|--------------------|------------|
| Treinamento para assumir o cargo | Sim | 100% |
| Preparado para assumir a função | Sim | 89% |
| | Não | 11% |
| Recebeu treinamento na função | Sim | 98% |

| | | |
|----------------------------------|-----|-----|
| | Não | 2% |
| Se considera preparado na função | Sim | 98% |
| | Não | 2% |

Quadro 4. Treinamento e preparação para a função gerencial
Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao foco principal do estudo – as competências gerenciais - primeiramente apresentou-se as 24 competências segundo o modelo de Quinn et al. (2003) e pediu-se aos respondentes para atribuir notas de 1 a 5 marcando um "X" na nota escolhida. Ressalta-se que levou-se em consideração apenas as competências que receberam nota 5.

Percebeu-se que as cinco competências gerenciais mais importantes na visão dos gerentes entrevistados são: estabelecimento de metas e objetivos (53%); desenvolvimento dos colaboradores (49%); trabalho produtivo (47%); construção de equipes (46%); planejamento e organização (44%) (Quadro 5). Verifica-se que as principais competências gerenciais a um bom gestor na percepção do grupo analisado baseiam-se em planejamento, organização e metas, somados ao estímulo a colaboradores e a construção de equipes. Ao se considerar 24 competências gerenciais é natural não se sair bem em todas as competências, sendo necessário reconhecer a necessidade de crescimento constante e saudar as transições mais desafiadoras (QUINN *et al.*, 2003).

| COMPETÊNCIA | GRAU DE IMPORTÂNCIA | | | | |
|--|---------------------|-----|-----|-----|---------|
| | ←Menor | | | | Maior → |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Compreensão de si mesmo e dos outros | | | 20% | 49% | 31% |
| 2. Comunicação eficaz | 3% | | 11% | 52% | 34% |
| 3. Desenvolvimento dos colaboradores | | 3% | 27% | 21% | 49% |
| 4. Construção de equipes | | | 14% | 40% | 46% |
| 5. Uso do processo decisório participativo | | 11% | 24% | 41% | 24% |
| 6. Administração de conflitos | | 9% | 24% | 32% | 35% |
| 7. Monitoramento do desempenho individual e coletivo | | 9% | 20% | 49% | 22% |
| 8. Administração de informações por meio do pensamento crítico | | 9% | 24% | 49% | 18% |
| 9. Administração dos processos essenciais | | 9% | 14% | 54% | 23% |
| 10. Gerenciamento de Projetos | | 6% | 24% | 46% | 24% |
| 11. Planejamento do trabalho | | 3% | 15% | 41% | 41% |
| 12. Gerenciamento Multidisciplinar | | | 17% | 60% | 23% |
| 13. Desenvolvimento e comunicação de uma visão | | 3% | 29% | 48% | 20% |
| 14. Estabelecimento de metas e objetivos | | 3% | 18% | 26% | 53% |
| 15. Planejamento e organização | | 3% | 18% | 35% | 44% |
| 16. Trabalho Produtivo | | 3% | 12% | 38% | 47% |
| 17. Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo | | | 15% | 56% | 29% |
| 18. Gerenciamento do tempo e do estresse | 3% | | 29% | 38% | 29% |
| 19. Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos | | | 15% | 62% | 23% |
| 20. Negociação de acordos e compromissos | | 6% | 18% | 54% | 22% |
| 21. Apresentação de ideias | | | 38% | 35% | 27% |
| 22. Convivência com a mudança | | 6% | 20% | 54% | 20% |

| | | | | | |
|-------------------------|----|----|-----|-----|-----|
| 23. Pensamento criativo | | | 27% | 35% | 38% |
| 24. Gestão da mudança | 3% | 6% | 29% | 35% | 27% |

Quadro 5. Percepção sobre as competências gerenciais apresentadas

Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao grau em que os gerentes julgam possuir as competências, a escala utilizada teve como objetivo permitir que os gerentes pesquisados pudessem avaliar de forma gradativa o nível em que julgam possuir as competências apresentadas.. A escala em questão, constituída de quatro níveis, variou de 0 a 3, onde o 0 indicava não possuir e 3 indicava possuir integralmente a competência. A análise demonstra que os percentuais mais elevados foram os que julgavam possuir parcialmente as competências - média de 60% - (Quadro 6). Isso indica que a maioria dos gerentes é consciente da necessidade de adquirir ou desenvolver habilidades gerenciais.

| COMPETÊNCIAS | GRAU DE JULGAMENTO | | GRAU DE JULGAMENTO | GRAU DE JULGAMENTO |
|--|--------------------|--------------|---------------------|----------------------|
| | NÃO POSSUI | POSSUI POUCO | POSSUI PARCIALMENTE | POSSUI INTEGRALMENTE |
| 1. Compreensão de si mesmo e dos outros | 6% | | 77% | 17% |
| 2. Comunicação eficaz | 3% | | 60% | 37% |
| 3. Desenvolvimento dos colaboradores | 6% | | 60% | 34% |
| 4. Construção de equipes | 3% | | 66% | 31% |
| 5. Uso do processo decisório participativo | 3% | | 66% | 31% |
| 6. Administração de conflitos | 6% | | 66% | 29% |
| 7. Monitoramento do desempenho individual e coletivo | 14% | | 69% | 17% |
| 8. Administração de informações por meio do pensamento crítico | 14% | | 74% | 11% |
| 9. Administração dos processos essenciais | 6% | | 66% | 29% |
| 10. Gerenciamento de Projetos | 9% | | 63% | 29% |
| 11. Planejamento do trabalho | 0% | | 51% | 49% |
| 12. Gerenciamento Multidisciplinar | 14% | | 51% | 34% |
| 13. Desenvolvimento e comunicação de uma visão | 20% | | 60% | 20% |
| 14. Estabelecimento de metas e objetivos | 3% | | 49% | 49% |
| 15. Planejamento e organização | 3% | | 49% | 49% |
| 16. Trabalho Produtivo | - | | 66% | 34% |
| 17. Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo | 3% | | 54% | 43% |
| 18. Gerenciamento do tempo e do estresse | 20% | | 51% | 29% |
| 19. Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos | 11% | | 49% | 40% |
| 20. Negociação de acordos e compromissos | 9% | | 54% | 37% |
| 21. Apresentação de ideias | 11% | | 51% | 37% |
| 22. Convivência com a mudança | 6% | | 66% | 29% |
| 23. Pensamento criativo | 11% | | 51% | 37% |
| 24. Gestão da mudança | 11% | | 60% | 29% |
| MÉDIA | 7% | | 60% | 33% |

Quadro 6. Grau em que os gerentes possuem as competências

Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se aos gerentes (Gráfico 1), a seguir, quais as competências que julgavam possuir integralmente. As médias das respostas mais elevadas foram: planejamento do trabalho (3,5); estabelecimento de metas e objetivos (3,5) e planejamento e organização (3,5).

As médias menos elevadas foram: desenvolvimento e comunicação de uma visão (3,0); Administração da informação por meio de um pensamento crítico (3,0) e monitoramento do desempenho individual e coletivo (3,0). Esses dados revelam o grau médio em que os gerentes possuem as competências e os *gaps* a serem preenchidos e que pode ser alvo de treinamentos por arte da alta direção.

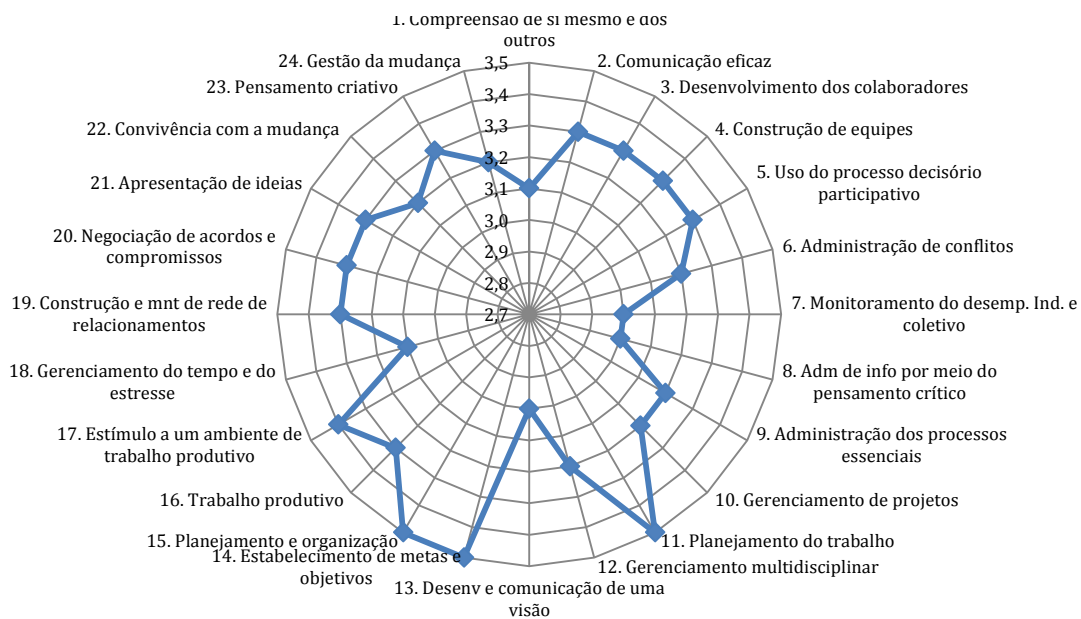


Gráfico 1. Grau médio de percepção de competências
 Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se que o principal fator que contribui para a aquisição das competências gerenciais pelos gestores da organização pesquisada está relacionado à experiência profissional e pessoal do gerente dentro da organização. Esse fator, isoladamente, foi indicado em média por 47% dos gerentes pesquisados. Por outro lado, verifica-se que apenas 11% dos gerentes adquiriram competências através do exemplo de outras pessoas. Esse dado pode ser explicado pela solidão causada pelo poder, ou seja, a pessoa que se encontra a frente dos negócios raramente segue exemplos de outras pessoas (Gráfico 2).

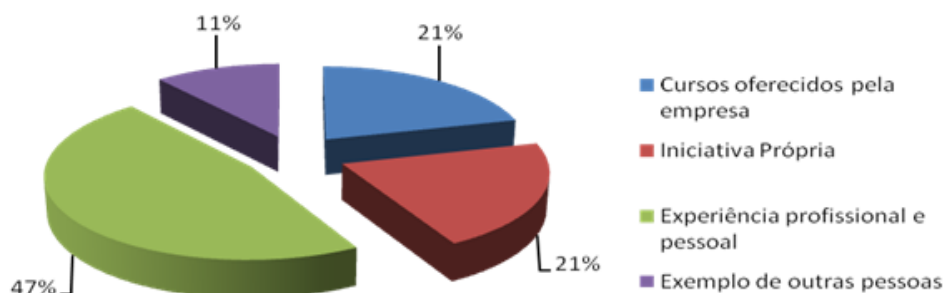


Gráfico 2. Média de contribuição dos fatores
 Fonte: Dados da pesquisa

Verificou-se ainda nesta análise que algumas competências alcançaram um alto percentual de respostas combinadas ao fator experiência profissional e pessoal (que obteve a maior média de todos os fatores pesquisados), sendo elas: gerenciamento do tempo e do estresse (60%); construção de equipes (59%); compreensão de si mesmo e dos outros (56%). Esses dados evidenciam as principais competências adquiridas pelos gerentes no trato diário com superiores, *staff* e subordinados. Estima-se que esta informação seja importante à organização varejista pesquisada, pois refletem preocupações diretas dos gerentes (Quadro 7).

| COMPETÊNCIAS | CONTRIBUIÇÃO | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------|--|--|
| | ATOR: Cursos oferecidos pela empresa | ATOR: Iniciativa própria | ATOR: Experiência profissional/pessoal | ATOR: Observação/Exemplo de outras pessoas |
| 1. Compreensão de si mesmo e dos outros | 4% | 26% | 56% | 14% |
| 2. Comunicação eficaz | 24% | 20% | 40% | 16% |
| 3. Desenvolvimento dos colaboradores | 41% | 6% | 44% | 9% |
| 4. Construção de equipes | 30% | 4% | 59% | 7% |
| 5. Uso do processo decisório participativo | 21% | 14% | 54% | 11% |
| 6. Administração de conflitos | 22% | 16% | 44% | 19% |
| 7. Monitoramento do desempenho individual e coletivo | 17% | 13% | 48% | 22% |
| 8. Administração de informações por meio do pensamento crítico | 4% | 25% | 54% | 17% |

| | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|
| 9. Administração dos processos essenciais | 26% | 22% | 48% | 4% |
| 10. Gerenciamento de Projetos | 36% | 21% | 39% | 4% |
| 11. Planejamento do trabalho | 19% | 26% | 41% | 14% |
| 12. Gerenciamento Multidisciplinar | 32% | 22% | 32% | 14% |
| 13. Desenvolvimento e comunicação de uma visão | 18% | 18% | 50% | 14% |
| 14. Estabelecimento de metas e objetivos | 30% | 20% | 40% | 10% |
| 15. Planejamento e organização | 19% | 19% | 51% | 11% |
| 16. Trabalho Produtivo | 19% | 29% | 45% | 7% |
| 17. Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo | 25% | 25% | 44% | 6% |
| 18. Gerenciamento do tempo e do estresse | 16% | 20% | 60% | 4% |
| 19. Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos | 11% | 29% | 54% | 6% |
| 20. Negociação de acordos e compromissos | 17% | 20% | 53% | 10% |
| 21. Apresentação de ideias | 19% | 28% | 47% | 6% |
| 22. Convivência com a mudança | 22% | 30% | 33% | 15% |
| 23. Pensamento criativo | 19% | 31% | 44% | 6% |
| 24. Gestão da mudança | 23% | 16% | 45% | 16% |
| MÉDIA | 21% | 21% | 47% | 11% |

Quadro 7. Contribuição dos fatores

Fonte: Dados da pesquisa

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Se por um lado o mundo continua se transformando, por outro, a maioria dos líderes organizacionais enfrentam os mesmos desafios detectados há décadas atrás (QUINN et al., 2003). Ao considerar esse caráter complexo e dinâmico do mundo organizacional e os desafios impostos aos gestores de organização, o presente estudo procurou identificar as competências gerenciais mais importantes na percepção de gestores de uma organização varejista atuante nos três estados da região sul do Brasil. Para tanto, foi aplicado um questionário aos gerentes da organização pesquisada visando identificar essas competências. O referido instrumento de coleta de dados foi adaptado do quadro de valores competitivos de Quinn et al. (2003), que por sua vez, tem como base a natureza paradoxal da gerência.

O objetivo da pesquisa foi atingido na medida em que os resultados apontaram para as cinco competências gerenciais mais importantes em organizações de varejo: (1) estabelecimento de metas e objetivos; (2) desenvolvimento de colaboradores; (3) trabalho produtivo; (4) construção de equipe; (5) planejamento e organização.

Constatou-se que o modelo de Quinn et al. (2003), objeto desse estudo, reúne em único esquema teórico, 4 modelos de gestão, 8 papéis de líderes gerenciais e 24 competências chave e sua estrutura reflete a complexidade com que as pessoas se deparam nas organizações e se constitui em uma valiosa ferramenta para aumentar a eficácia, portanto, útil ao estudo de competências gerenciais na instituição investigada.

Ao se verificar o grau em que os gerentes julgam possuir as referidas competências notou-se que os respondentes creem possuir parcialmente as competências gerenciais apresentadas. Pelas respostas, se tem a certeza de que o grupo pesquisado está indicando a alta direção que podem e necessitam desenvolver ou aperfeiçoar habilidades gerenciais.

Quanto a identificar os fatores que contribuem para aquisição das competências os resultados obtidos indicaram que, de um modo geral, o principal fator que contribuiu foi a experiência profissional e pessoal do gerente dentro da organização. Esta informação demonstra que na organização os gestores aprendem suas funções de forma empírica, no trato diário com os *stakeholders* da instituição.

Ao comparar a análise do caso com os pressupostos teóricos, embora a empresa trabalhando em harmonia e alinhada, necessita dar ênfase ao *feedback* com relação as competências, e, isso é um processo contínuo que se dá através de avaliação. Outrossim, as observações empíricas revelam que a empresa tem um grande potencial de competência que precisa ter a oportunidade de ser colocada em ação. Este achado corrobora com Le Boterf (2003) que reconhece que o profissionalismo e a competência são consequência não somente de um saber agir, mas de um querer e de um poder agir.

É importante destacar que por ser um estudo de caso os seus dados não podem ser generalizados, sendo válidos somente para a organização investigada. Contudo, são achados significativos que podem contribuir como informações relevantes para a gestão da instituição ou para outras empresas ou, ainda, para outros pesquisadores, porém carecem de estudos mais amplos, para posteriormente ser generalizado. De qualquer forma os resultados aqui apresentados são interessantes e com certeza, importantes para o tema competências gerenciais.

Por fim, sugere-se para estudos futuros a investigação a cerca dos principais papéis do líder gerencial em uma organização do ramo varejista. Como ensinamento desse estudo fica a lição de que neste mundo mutável têm mais chances de eficácia os gestores que apresentarem competências para atuar em papéis variados e até conflitantes de maneira integrada e complementar nas organizações.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRANDÃO, H. P.; ANDRADE, J. E. B.; FREITAS, I. A. de; VIEIRA, F. T. **Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Brasília, v. 26, nº 1, p. 171-182, 2010.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Revista de Administração de Empresas, v. 41, nº 1, p. 8-15, 2001.

CAMAROTTO, M. R. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHAVES, C S; BASTOS, F. J; NASSIF, T. **Mapeamento das competências existentes no quadro de gerentes básicos da câmara dos deputados: um estudo de caso**. 101 f. Projeto apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração - CEPEAD, da Universidade Federal de Minas Gerais. Brasília, 2005.

DIAS, H. C.; PAIVA, K. C. M. **Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado**. Revista Brasileira de Enfermagem, Brasília, Mai/jun. 2011.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação e Competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FREITAS, D. B. **Papéis e competências do líder: um estudo em organização multinacional francesa**. 101 p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2007.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico. Explicitação das normas da ABNT**. 13 ed. Porto Alegre, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

LEAL, A. E. M.; SOUZA, C. E. G. de. **Construindo o conhecimento pela pesquisa: Orientação básica para elaboração de trabalhos científicos**. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006.

MILLS, J; PLATTS, K.; BOURNE, M.; RICHARDS, H. **Strategy and performance: Competing through competences**. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MOURA, M. C. C.; BITTENCOURT, C. C. **A articulação entre estratégia e o desenvolvimento de competências gerenciais**. Revista de Administração de Empresas - eletrônica, São Paulo, v. 5, nº 1, art. 3, 2006.

PICCHIAI, D. **Competências organizacionais, gerenciais e individuais: conceitos e discussões no setor público.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 4, n° 3, p. 73-89, Set/dez. 2010.

_____. **Estratégias e competências: estudo de caso de uma operadora de plano de assistência à saúde de pequeno porte.** Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v. 2, n° 1, p. 72-90, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro, Campus, 1995.

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; McGRATH, M. **Competências gerenciais princípios e aplicações.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

ROCHA NETO, I. **Gestão estratégica de conhecimentos e competências: administrando incertezas e inovações.** Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003.

RUAS, R. L. **Gestão por competências: uma contribuição às estratégias das organizações.** In: RUAS, Roberto L.; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luis H. Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Artmed, 2005.

SANT'ANNA, A. de S.; MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Z. M. **Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo.** Revista de Administração de Empresas - eletrônica, São Paulo, v. 4, n° 1, art. 1, 2005.

SILVA, M. **Gestão de pessoas através do sistema de competências: estratégias, processos, desempenho e remuneração: fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Tradução: Maria Helena C. V. Trylinski. **Objetivo Competência: Por uma nova lógica.** São Paulo, Atlas, 2001.