

FACULDADE NOVOS HORIZONTES
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro

Fábio da Silva

Belo Horizonte
2009

Fábio da Silva

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro**

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito final para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientadora: Professora Doutora Kely César Martins de Paiva

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmicas das Organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2009

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Eurídice e Elisa, pelo amor infinito e apoio incondicional, sempre, exemplos de amor, dedicação e valores inestimáveis. Aos meus irmãos, amigos leais. Em especial ao Maurício que mesmo não estando entre nós fisicamente, nos ajuda a respeitar os limites, superar os obstáculos e a valorizar ainda mais o dom da vida. Aos meus amigos, pela compreensão e respeito as minhas escolhas.

À minha companheira de tantas batalhas e vitórias, Ceci, as minhas pedras preciosas Matheus e Bruna, pelo carinho, compreensão, pelo ombro amigo e pelos incentivos que vieram de todas as formas possíveis, mas principalmente pelos seres humanos de caráter que aprendem a ser todos os dias e principalmente a valorizar.

Aos diretores das Óticas Diniz de todas as cidades pesquisadas, em especial, Arione Diniz e Bruno Borges que abriram as portas de sua empresa para que nossos estudos se tornassem uma realidade.

Existem profissionais acima da média e que se tornam referência em suas especialidades por uma série de fatores, gostaria de destacar quatro destes, professores excepcionais: Professor Doutor Fernando Coutinho, pela maravilhosa contribuição nos debates em sala de aula sobre as inúmeras possibilidades de alienação no universo organizacional, Professora Doutora Valéria Judice, que impulsionou meu projeto ainda embrionário com sua dinâmica inteligente das aulas e Professora Doutora Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo, pela tomada de decisão fundamental no meio do percurso e que me possibilitou resgatar meu projeto e finalizá-lo.

A competente orientadora Professora Doutora Kely César Martins de Paiva, pela luz que se tornou no meio da viagem e impulsionou meu barco sempre rumo aos objetivos, sem perder o foco, a energia criativa e o bom humor, qualidades muito raras, neste mundo, às vezes, tão conturbado.

A todos os doutores, mestres, funcionários e alunos da Faculdade Novos Horizontes que muito contribuíram para o meu desenvolvimento e aprendizagem.

A Deus, companheiro inseparável e fonte de inspiração permanente.

O aprender a aprender indica uma visão didática composta por dois horizontes entrelaçados, pervadidos pela competência fundamental do ser humano, que é a competência de construir a competência em contato com o mundo, com a sociedade, num processo interativo produtivo.

(DEMO, 2002, p. 213)

RESUMO

O objetivo geral da dissertação foi descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais dos profissionais de vendas em uma empresa do varejo óptico mineiro. Para tanto, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do varejo mineiro, do segmento óptico, de caráter descritivo com abordagens qualitativa e quantitativa, com a realização de triangulação entre métodos. Os dados foram coletados e analisados da seguinte forma: dados secundários por meio de análise documental; dados primários oriundos de questionários aplicados em todos os gerentes de lojas do estado de Minas Gerais (24 no total) analisados estatisticamente; e de entrevistas realizadas com 12 gerentes, analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os dados foram apresentados e analisados em três blocos: descrição da empresa Ótica Diniz, sua evolução no estado e as políticas e práticas de gestão pessoas, percebendo-se tratar-se de uma empresa com uma trajetória diferenciada no setor em que se localiza; descrição e análise de como se configuram as competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn et al. (2003), tendo a pesquisa identificado competências gerenciais muito similares ao perfil eficaz de agregador pacífico, com resultado diferenciado para as competências alinhadas no papel de produtor, fato diretamente ligado à natureza das funções gerenciais no comércio varejista; descrição e análise de como os gerentes percebem a função gerencial de um modo geral, sua atuação em particular, relativamente às dificuldades, facilidades, e desafios em relação as suas competências profissionais. Note-se que as pequenas e médias empresas figuram muito pouco no campo acadêmico, apesar do significativo crescimento nas duas últimas décadas, sendo que este contexto organizacional provavelmente vai merecer muitos estudos nos próximos anos. As observações realizadas a partir desta pesquisa com gerentes do varejo permitiram aprofundar o conhecimento do trabalho desses profissionais no setor óptico, de suas aspirações e trajetória, das características do cargo gerencial que ocupam e de suas percepções a respeito da função que exercem. Embora reconheça a impossibilidade de generalizar essas observações para todos os grupos gerenciais, contribuições também foram dadas no campo metodológico quando da triangulação entre métodos, apontando possibilidades para pesquisas futuras e, do ponto de vista conceitual, para o aprimoramento do modelo de Quinn et al. (2003), podendo-se expandir a aplicação do questionário aplicado, com vistas à finalização do processo de validação científica dentre outras. Esta pesquisa pode ser utilizada como fonte de alimentação para outros estudos sobre a função gerencial em pequenas empresas e, principalmente, no segmento de varejo. Estudos comparativos podem emergir das reflexões aqui apresentadas e, nesse sentido, sugere-se aprofundá-las por meio de estudos comparativos com outros grupos da própria empresa pesquisada, com empresas concorrentes desse mesmo setor e de outros segmentos do varejo, e de sua comparação com outros setores econômicos, indicando suas peculiaridades e também similaridades de maneira a contribuir para o avanço da compreensão das competências profissionais e gerenciais e da própria função gerencial no Brasil.

Palavras-chave: competências profissionais, competências gerenciais, gerência e gerentes, varejo óptico.

ABSTRACT

The general objective was to describe and to analyze the competences of sales managerial professionals in a company of the mining optical retail. To reach the objectives, a case study was made in a retail company of Minas Gerais, of the optical segment, that have descriptive character with qualitative and quantitative approach, indicating the accomplishment of triangulation between methods. The data was collected and analyzed in the following way: secondary data and documental analysis; and primary data originated from the questionnaires applied to all of the managers of stores (24 in the total), statistical analysis, interviews with 12 managers and analyzed through the technique of content analysis. The data were presented and analyzed in three blocks: description of the company Ótica Diniz, the evolution of the company in the state including the politics and administration management of people practices, being noticed to treat with a company that have a path differentiated in the sector where is located; description and analysis about how them configure managerial competences, according to the model of Quinn et al. (2003), tends the research identified very similar managerial competences to the effective profile of peaceful adder, with different results for the aligned competences of the producer, fact directly linked to the nature of the functions that you manage in the retail trade; description and analysis about how the managers understand the managerial function in a general way, them performance in particular, relation to the difficulties, means, and challenges about their professional competences. It is noticed that the small ones and averages companies represent small part of the academic field, in spite of the significant growth in the last two decades, and this organizational context will probably deserve many studies next years. The observations realized from that research with managers of the retail, allowed deepening in the knowledge of these professionals works, in the optical sector, of their aspirations and ways, the characteristics of the managerial position that they occupy and their perceptions regarding the function that they exercise. Although it recognizes the impossibility of generalizing those observations to all of the managerial groups, contributions were also given in the methodological field about the triangulation between methods, pointing possibilities for future researches and, the conceptual point of view for the improvement of the model of Quinn et al (2003), that could expand the application of the realized questionnaire, that views to the finalization of the process to scientific validation; among others. This research can be used as feeding source for other studies about the managerial function in small companies and mainly in the retail segment. Comparative studies can emerge of the reflections here presented and, deepen through comparative studies with other groups of the own researched company, with competitive companies of this same section and of other segments of the retail, and comparison with other economical sectors, indicating their peculiarities and also they similarities to contribute for the progress in the understanding of the professional competences and of the own managerial function in Brazil.

Key words: professional competences, managerial competences, management and managers, optical retail.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.....	40
Figura 2 – Os quatro perfis eficazes.....	42
Figura 3 – Quatro perfis ineficazes.....	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados	54
Gráfico 2 – Faixa etária	55
Gráfico 3 – Estado Civil	55
Gráfico 4 – Escolaridade	56
Gráfico 5 – Caracterização dos entrevistados quanto à frequência de ter pensado em se demitir ultimamente	57
Gráfico 6 – Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho na Ótica Diniz	57
Gráfico 7 – Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho na atual função dentro da empresa.....	58
Gráfico 8 – Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de experiência na função, incluindo situação em outras empresas.....	58
Gráfico 9 – Frequência das respostas, por papel	61
Gráfico 10 – Perfil dos gestores da empresa.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Competências profissionais.....	33
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estimativa Total da População Brasileira e da População Brasileira a partir de 40 anos de Idade para os anos de 2000, 2010, 2020, 2050.....	13
Tabela 2 – Médias e medianas para cada frase.....	60
Tabela 3 – Médias e medianas de cada papel.....	60
Tabela 4 – Correlações entre frases (por papel).....	63
Tabela 5 - Trajetória profissional dos gerentes na organização	65
Tabela 6 - Percepção dos gerentes perante o setor ótico no Brasil.....	66
Tabela 7 - Visão dos gerentes sobre a organização.....	68
Tabela 8 - Percepção dos entrevistados quanto a ser um gerente ou um gestor.....	69
Tabela 9 - Percepção dos entrevistados quanto a ser gerente na organização	70
Tabela 10 - Atribuições gerenciais.....	72
Tabela 11- Pontos positivos de ser gerente na organização.....	73
Tabela 12 - Pontos negativos de ser gerente na organização.....	74
Tabela 13 - Relacionamento gerente e subordinado (vendedores).....	76
Tabela 14 - Percepção dos gerentes quanto o relacionamento com os superiores.....	77
Tabela 15 - Percepção dos entrevistados quanto o relacionamento com os clientes.....	79
Tabela 16 - Percepção dos entrevistados quanto os relacionamentos com os gerentes das outras lojas.....	80
Tabela 17 - Percepção dos entrevistados quanto à existência de conflitos que ocorrem nesta função e/ ou nesta organização, sua identificação e os meios de evitá-los.....	82
Tabela 18 - Percepção dos entrevistados sobre os desafios enfrentados no exercício da função gerencial.....	84
Tabela 19 - Percepção dos entrevistados quanto às dificuldades apresentadas no exercício da função gerencial.....	85
Tabela 20 - Percepção dos entrevistados quanto às cobranças que eles recebem dentro de suas funções.....	87
Tabela 21 - Percepção dos entrevistados quanto ao cumprimento de suas metas e o sentimento que possuem em relação aos seus resultados.....	88
Tabela 22 - Percepções dos entrevistados acerca das características que um "ótimo" gerente possui.....	89
Tabela 23 - Percepção dos entrevistados em relação a como fazem para serem um "ótimo" gerente e contribuição da empresa.....	91
Tabela 24 – Desejos dos entrevistados	92
Tabela 25 – Outras percepções dos entrevistados	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Problema de pesquisa e justificativa.....	18
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo geral.....	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 Gerência e gerentes.....	21
2.1.1 Gerência no varejo.....	25
2.2 Competências profissionais.....	26
2.2.1 Competências gerenciais.....	36
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 Tipo de pesquisa.....	45
3.1.1 Quanto aos meios.....	45
3.1.2 Quanto aos fins.....	46
3.2 Sujeitos da pesquisa.....	46
3.3 Coleta de dados	47
3.4 Análise dos dados.....	49
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	51
4.1 A empresa Ótica Diniz.....	51
4.2 Competências gerenciais dos gestores da Ótica Diniz, segundo modelo de Quinn et al.....	53
4.2.1 Dados demográficos dos respondentes.....	53
4.2.2 Competências e papéis gerenciais.....	58
4.3 O Trabalho e as competências gerenciais dos gestores da Ótica Diniz.....	62
4.3.1 Dados demográficos dos entrevistados.....	63
4.3.2 O trabalho e as competências gerenciais dos gestores na Ótica Diniz.....	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	95
REFERÊNCIAS.....	102
ANEXO.....	108
ANEXO A – Questionário.....	109
APÊNDICE.....	112
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	113

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o ciclo evolutivo do varejo promoveu, nos últimos 50 anos, profundas mudanças em sua estrutura básica composta pelo triângulo: fornecedor, varejo e clientes. Desde os pequenos varejos com seus balconistas até as lojas mais modernas de auto-serviços, a forma de negociação de compra e venda evoluiu de maneira significativa, gerando desafios decorrentes da nova dinâmica e complexidade na gestão. Com a chegada das grandes redes internacionais ao mercado brasileiro, o varejo brasileiro necessitou (e ainda necessita) lapidar suas estruturas e ganhar competitividade diante de competidores antes distantes, hoje vizinhos devido à redução das barreiras comerciais, fruto do processo de globalização (SANTOS, 2005).

Ao analisar a evolução do varejo mundial, percebe-se que praticamente nenhum dos modelos de negócios dos que se destacam atualmente existiam até as últimas décadas do século XIX, especialmente no Brasil, principalmente em termos de estruturas organizacionais: *shopping centers*, hipermercados, lojas de conveniência, clubes de compra, auto-serviços de material de construção, lanchonetes *fast-food*, comida a quilo, redes de franquias, lavanderias *self-service*, locadoras de vídeos, *pet shops*, lojas de informática e comércio eletrônico, dentre outras.

Segundo Parente (2000), varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo. Além das lojas tradicionais, ainda temos as atividades de vendas realizadas pelo telefone, pelo correio, pela internet e também diretamente na casa do consumidor. O processo varejista difere do atacadista que consiste no processo de vendas para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los.

No Brasil, das 5,1 milhões de empresas formais, 98% são micro ou pequenas empresas, responsáveis por 67% do pessoal ocupado no setor privado (BEDÊ, 2006). O mundo contemporâneo apresenta um cenário de fusões, alianças estratégicas, envolvendo empresas nacionais e multinacionais. Tais fatos representam verdadeiros dilemas e desafios de sobrevivência para as empresas de menor porte e, fundamentalmente, para quem as gerencia.

O País tem hoje uma população superior a 190 milhões de pessoas de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2007) e esta população envelhece em ritmo acelerado. Muito em função da diminuição das taxas de natalidade de 6,15 filhos por casal nos anos 60 para os atuais 2,19 filhos por casal, têm-se alterado as estatísticas de idade da população brasileira, com indicadores claros de envelhecimento em relação ao quadro atual. Segundo o IBGE (2004), ainda existe uma base muito jovem na pirâmide da população, e a sua estimativa para o ano de 2010 é de 196 milhões de pessoas, estimando-se mais de 32% da população com 40 anos de idade; já a estimativa para o ano 2050 é de uma população total em torno de 259 milhões de pessoas, sendo que 50% dessas, ou seja, 129 milhões acima dos 40 anos de idade, gerando nos próximos anos um incremento de 65 milhões de pessoas com essa faixa de idade, a população atualmente existente (TAB 1).

Tabela 1 - Estimativa Total da População Brasileira e da População Brasileira a partir de 40 anos de Idade para os anos de 2000, 2010, 2020, 2050

	Estimativa Total da População Brasileira em	População Brasileira a partir de 40 anos de Idade em
2000	171.279.882	45.600.521
2010	196.834.086	63.002.115
2020	219.077.729	81.222.497
2050	259.769.964	129.875.436

Fonte: IBGE, 2004.

Essa população será usuária de algum tipo de correção visual, já que estudos no campo da medicina mostram que, próximas dos 40 anos de idade, as pessoas perdem parte da sua capacidade visual, em especial, para leitura de perto, quando acometidos da presbiopia, popularmente conhecida como “vista cansada”. Em

decorrência disso recomenda-se o uso de lentes corretivas que restabeleçam a condição natural de visão do indivíduo, possibilitando o exercício pleno das atividades das pessoas. Tal fato aponta para uma crescente importância do segmento do varejo, o óptico, em termos de estudos acadêmicos que permitam uma melhor compreensão das práticas de gestão atuais e, daí, de contribuições científicas para sua manutenção no mercado, cada dia mais competitivo.

Segundo a Associação Brasileira de Óptica, Abiótica (ABIÓTICA, 2007), o setor óptico brasileiro, que movimentava cerca de 7,8 bilhões de reais em negócios por ano, passou por dois momentos-chave nos últimos anos. O primeiro ocorreu na década de 90, quando as grandes corporações mundiais de óculos desembarcaram no País com a abertura às importações. O fato provocou um redesenho dos negócios totalmente dominados, até então, pela indústria nacional. Tal mudança aumentou consideravelmente os níveis de competitividade e levou à redução da informalidade entre distribuidores e o varejo. No final da década de 90, um novo canal se abriu e alterou a configuração do cenário: a distribuição dos produtos fabricados no leste asiático, principalmente na China, o que contribuiu para o crescimento da pirataria, do contrabando e da sonegação. Tais variáveis reforçaram uma condição já existente, que é a falta de qualificação do varejo, seja em termos da qualidade de produto, capacitação técnica ou atendimento ao cliente.

Como a empresa pesquisa é do setor óptico, conforme salienta Silva (2009), convém diferenciar ótica de óptica, pois são duas especialidades diferentes, apesar de constantemente se verem escritas erroneamente. A palavra “ótica” está associada a medicina, mais especificamente à audição, já “óptica” é o ramo da física que estuda os fenômenos relacionados à luz. A óptica explica os fenômenos da reflexão, refração, e difração. O estudo da óptica divide-se em óptica geométrica: nessa parte são estudados os fenômenos ópticos relacionados às trajetórias seguidas pela luz. Para isso, é necessária a noção de raio de luz e as leis que regulamentam o comportamento desses raios. E óptica física que é a parte da óptica que estuda os fenômenos ópticos levando-se em conta a teoria sobre a composição da luz (SILVA, 2009). Essa parte da física é muito presente no cotidiano, sua aplicação vai desde o uso dos óculos ao uso dos mais eficientes e sofisticados

equipamentos utilizados para pesquisas científicas como, por exemplo, os aparelhos de telescópio e microscópio. São algumas das aplicações da óptica:

- Na correção de defeitos visuais;
- Na construção de instrumentos de observação como, por exemplo, os telescópios e microscópios;
- Em projetos de câmeras fotográficas e na cinematografia.

No caso da organização a ser pesquisada, a empresa Ótica Diniz é uma referência no varejo óptico, liderando o *ranking* no segmento de ópticas no Brasil. Possui 346 lojas e laboratórios em 48 cidades, nos 26 estados brasileiros, além da capital federal (ABIOTICA, 2007). Apesar do porte e da representatividade com mais de 300 lojas, a organização têm dezenas de proprietários no sistema de franquias e, dentro das faixas de faturamento definidos pelo governo, enquadraram-se as lojas, quase que na sua totalidade, como pequenas empresas. A expectativa é que, nos próximos cinco anos, sejam inauguradas mais 500 lojas, em 400 cidades, por intermédio do projeto de expansão das franquias independentes, caracterizadas pela ausência de laços familiares em seus novos associados, uma característica que marcou sua história até a 200ª loja. Segundo seu diretor em Minas Gerais, Sr. Bruno Borges, a empresa possui 24 lojas sendo 14 em Belo Horizonte, duas em Juiz de Fora e uma loja nas seguintes cidades: Betim, Divinópolis, Santa Luzia, Uberlândia, Uberaba, Pouso Alegre, Montes Claros e Sete Lagoas, tendo sido o contexto gerencial de cada uma delas considerado nesta pesquisa.

Historicamente, as maiores empresas do varejo nacional tiveram suas origens na região sudeste. Dessa forma, a Ótica Diniz se apresenta como uma exceção, o que torna sua história ainda mais instigante. Nasceu em 1992, na cidade de São Luis do Maranhão, há pouco mais de 15 anos. A empresa é hoje um dos maiores anunciantes do País em mídia televisiva e rádio, ficando atrás apenas de *empresas referências* do varejo como Casas Bahia, Carrefour e Ponto Frio, dentre outros. O horizonte comercial futuro é promissor devido ao quadro de evolução da pirâmide etária da população brasileira nos próximos anos, retratado em todas as estatísticas do IBGE (2007), o que implicará o uso de óculos ou lentes corretivas para a maioria das pessoas após os 40 anos de idade.

Em função dessas características diferenciadas, decidiu-se realizar uma pesquisa no quadro gerencial da empresa, buscando descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais dos profissionais na área de vendas do negócio, devido ao seu posicionamento estratégico em termos de manutenção e desenvolvimento das operações.

Considera-se que a função de vendas sempre foi vital para a sobrevivência e a prosperidade das organizações, devido a sua forte presença junto ao consumidor, influenciando de modo incisivo as decisões estratégicas das empresas, assumindo a responsabilidade de ser elemento conciliador entre os diferentes departamentos e o fio condutor dos anseios do consumidor para dentro das organizações de sucesso. Nesse sentido, Las Casas (2006) define estratégia como sendo um esquema de objetivos e políticas que definem a empresa e seus negócios, assim como os planos de ação e os orçamentos para concretizá-los no tempo.

Para ganhar competitividade face às vicissitudes do mercado contemporâneo, as empresas de todos os segmentos, além de reduzir despesas e eliminar os custos, iniciaram um processo para aperfeiçoar o uso de seus recursos e melhorar os resultados (BEDÊ, 2006).

Nesse sentido, a área de vendas tem sua importância na quase totalidade das empresas, não somente como fonte geradora de recursos, mas também da economia no contexto capitalista de produzir e acumular riqueza. Las Casas (2006) destaca cinco pontos a serem observados: importância para economia, melhor padrão de vida, aperfeiçoamento dos produtos, manutenção da atividade empresarial e desenvolvimento de profissionais.

1. Importância para economia - Para se vender produtos, é necessário, de acordo com os objetivos definidos pelos administradores, que aconteça ação neste sentido. Com maiores vendas, o consumidor se beneficia dos produtos, o que faz elevar a produção, que, por conseqüência, faz crescerem os níveis de emprego e investimentos.

2. Melhor padrão de vida - Vendedores levam aos consumidores produtos que proporcionem conforto e melhorias. As empresas investem cada vez mais, contribuindo para uma elevação do padrão de vida da sociedade.
3. Aperfeiçoamento dos produtos - O vendedor está muito próximo do consumidor final, em especial, no varejo, portanto, pode transformar críticas, sugestões, elogios em melhorias contínuas. Isto tem relevada importância para a economia mundial.
4. Manutenção de atividade empresarial - A empresa é fonte geradora de custos a partir da origem de sua existência. O departamento de vendas executa fundamental papel no equilíbrio dessa equação. Sem vendas, os pagamentos podem ficar comprometidos, também os empregos e a própria sobrevivência da empresa. Destacam-se as pequenas empresas nesse cenário como maiores empregadoras do mundo, no Brasil 98% da mão-de-obra empregada, segundo Bedê (2006).
5. Desenvolvimento de profissionais - Devido às diversidades de clientes, o setor de vendas costuma desenvolver profissionais de alto nível. Esses profissionais têm na flexibilidade uma de suas principais características e fazem uso também da polivalência, característica que nos dias atuais é muito valorizada no preenchimento de cargos mais altos dentro das organizações.

No cenário descrito, com novos competidores internacionais entrando no jogo do mercado a cada dia, é natural que as cobranças na manutenção ou aumento das vendas recaiam sobre a equipe comercial, a qual precisa demonstrar diariamente suas competências profissionais que geram resultados perceptíveis por diversos atores sociais, conforme conceitua Paiva (2007, p. 57).

[Competência profissional é] o conjunto de todos os esforços individuais, sociais, coletivos e organizacionais no sentido da formação e do

desenvolvimento de competências e meta competências, fundamentados na reflexão do sujeito na e sobre sua própria ação, propiciando resultados em termos macro, micro e parciais, observáveis pelo indivíduo e por terceiros.

Sem ter a pretensão de esgotar o assunto e associando cada item à influência do gerente, Las Casas (2006) cita a falta de motivação de gerentes e vendedores, devido a fatores como ausência de confiança nos administradores, condições de trabalho, características do cargo e da função, falta de reconhecimento, tratamentos injustos, carga elevada de trabalho burocrático, cotas muito distantes de suas realidades, capacitação inadequada e processo seletivo ineficiente dentre outros fatores. Tais fatores demonstram a importância e a necessidade de investigar em profundidade as questões relacionadas à competência na área comercial, em especial, no comércio varejista do setor óptico.

1.1 Problema de pesquisa e justificativa

A pergunta norteadora deste estudo pode ser assim enunciada: como se encontram configuradas as competências gerenciais de gestores de vendas em uma empresa do varejo óptico mineiro, na percepção deles próprios?

Esse questionamento encontra respaldo acadêmico considerando-se os seguintes aspectos:

- as estatísticas divulgadas no Boletim de Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, SEBRAE (2005), baseado nas empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002, demonstram uma elevada taxa de mortalidade e fechamento das pequenas empresas em seus primeiros quatro anos de vida:
 - a) 49,9% encerram as atividades com até dois anos de existência;
 - b) 56,4% com até três anos;
 - c) 59,9% com até quatro anos;
- tendo o Brasil 98% (SEBRAE, 2005) de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), busca-se com este estudo aprofundar o conhecimento neste segmento.

Observe-se nos dados divulgados pelo Instituto Vox Populi (2007), quando abordado, as taxas e os motivos de mortalidade nas MPEs no País:

1. falhas gerenciais, 68% dos entrevistados;
 2. causas econômicas e conjunturais, 62% mencionaram;
 3. políticas públicas, 54% dos entrevistados;
 4. logística operacional , 21% dos entrevistados;
- tendo em vista que o conhecimento tornou-se fator essencial no processo de gestão, já que a competição é cada vez mais baseada na capacidade de transformar dados em informações, informações em conhecimento, e conhecimento em decisões e ações de negócio (LOPES¹, 2000), citado por SANTOS; CHARÃO; FLORES, 2003). O conhecimento é fator de competitividade no mundo dos negócios e “é possível aumentar a competitividade da organização pelo aperfeiçoamento da forma como ela gerencia seu conhecimento” (SIMIÃO, 2001).

Tendo em vista a importância da competência profissional no nível gerencial para a manutenção das organizações no sentido de seus níveis de competitividade, produtividade, qualidade, percebe-se a importância de pesquisas sobre competência profissional (ainda recentes no País) especialmente, sobre competência gerencial (FLEURY; FLEURY, 2001).

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

¹ LOPES, Luis C. A nova arquivística na modernização administrativa. Rio de Janeiro: Arquivo público do RJ, 2000. 2369p.

O objetivo geral deste estudo foi descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais de gestores de vendas em uma empresa do varejo óptico mineiro, na percepção deles próprios.

1.2.2 Objetivos específicos

Para a consecução do objetivo geral, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever a empresa Ótica Diniz, sua evolução no estado e as políticas e práticas de gestão de pessoas;
- b) descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn et al. (2003);
- c) descrever e analisar como os gerentes percebem a função gerencial de um modo geral, sua atuação em particular, relativamente a dificuldades, facilidades e desafios em relação às suas competências profissionais, cruzando dados com os papéis e competências do modelo de Quinn et al. (2003).

Para o cumprimento desses objetivos, esta dissertação foi subdividida em cinco capítulos: a introdução, o referencial teórico que inclui as temáticas centrais abordadas (gerência e gerentes, gerência no varejo, competência profissional e competência gerencial), a metodologia adotada, a apresentação e análise dos dados coletados e as considerações finais, seguidas pelas referências, anexos e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor compreensão do tema e do referencial teórico utilizado, este estudo das competências gerenciais foi subdividido em quatro itens, sendo o primeiro intitulado gerência e gerentes e tendo como embasamento os autores Mintzberg, Melo e Davel (2005) dentre outros. No segundo item, o foco é o gerente no varejo em especial nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil, utilizando-se principalmente as contribuições de Parente et al. (2007), Souza (2007) e Barros (2005), autores que exploram em detalhes o varejo brasileiro e o papel dos gerentes nesse canal de distribuição, com recentes trabalhos nesta área. Na seqüência, são abordadas as competências profissionais, privilegiando-se as perspectivas de Zarifian (2001), Las Casas (2006), Fleury e Fleury (2004). Por fim, quanto aos estudos sobre competências gerenciais, foi utilizado o modelo de Quinn et al. (2003), que aborda diferentes modelos de gestão, papéis e competências gerenciais, e também Ruas et al. (2005), particularmente, em seus estudos sobre a importância de visualizar os novos horizontes da gestão e como se processa este cenário em que a aprendizagem e as competências, conquistam lugar de destaque nas empresas e na qualificação dos gerentes.

2.1 Gerência e gerentes

Melo e Davel (2005) retratam um cenário internacional com inúmeras turbulências, com certa predominância de uma lógica econômica, um culto do mundo da empresa e onde estas variáveis exercem influências no pensamento administrativo sobre as vidas privadas dos gestores. Baseado nesse conjunto de mudanças materiais e intangíveis, o papel do gerente² ganha notoriedade em função da sua importância nesse contexto e de como produz e reproduz todo um sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias do campo da

² Nesta pesquisa, os termos gerentes e gestores serão utilizados com o mesmo sentido, ou seja, referem-se aos profissionais que exercem função gerencial no interior das organizações e, neste caso específico, nas micro e pequenas empresas.

administração. Aktouf (2005), quando aborda o trabalho desenvolvido pelos gerentes nos deixa registrada a seguinte definição:

Gerir (gerere) e administrar (administer), conduzir e estar à serviço, é a dupla fonte milenar e equívoca, tão humana e enigmática, daquilo que deve fundamentar todo ato constitutivo do que denominamos trabalho do gerente. **(AKTOUF, O. 2005, p.22)**

Melo e Davel (2005) associam de forma direta a administração e os gestores intermediários, como uma espécie de conexão em que os gerentes são capazes de alimentar a dinâmica da organização e garantir o sucesso empresarial. Uma das indagações mais perturbadoras e abrangentes desses autores é referente a até que ponto e de que forma as mudanças organizacionais vêm afetando a natureza do trabalho e a condição existencial dos gerentes.

Muitos autores investem precioso tempo para estudar e compreender melhor os papéis exercidos pelos gerentes, dentre eles, Mintzberg (1973), que relacionou dez deles para uma melhor compreensão da realidade do trabalho gerencial. O gerente tem como responsabilidades valiosas, mas parciais, selecionar, contratar, envolver, desenvolver e reter os talentos na organização, responsáveis diretos pelos resultados da empresa e pela satisfação dos clientes.

Um gerente de equipe investe muito tempo e recursos dedicados à seleção, contratação e desenvolvimento de pessoas, daí a atribuição da expressão *capital humano*, em uma clara alusão ao valor significativo das pessoas para o seu sucesso. Casos de desligamentos voluntários ou não, podem resultar em perda de investimentos e recursos, tornando cada vez mais remota as possibilidades de sobrevivência de uma pequena empresa, diante deste complexo cenário, fato este já comprovado no mercado brasileiro, pois, segundo as estatísticas do SEBRAE (2005), 59% das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) deixam de existir até o 4º ano de vida.

Para Mintzberg (1973), a formação de gerentes reside no desenvolvimento das habilidades básicas necessárias ao desempenho de três tipos de papéis: interpessoais, informacionais e decisórios. As habilidades alinhadas pelo autor são as seguintes:

1. habilidades de relacionamentos com colegas – capacidade de estabelecer e manter relações informais com os colegas de trabalho;
2. habilidades de liderança – habilidades necessárias para realizar tarefas que envolvam a equipe de funcionários do gerente, como orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade;
3. habilidades de resolução de conflitos – habilidade interpessoal de arbitrar conflitos, conjuntamente com a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. Como pode gerar tensão, é necessária também habilidade de tolerância a pressões;
4. habilidades de processamento de informações – habilidade de construir redes de informações e desenvolver habilidades nas comunicações;
5. habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade – habilidade para lidar com situações imprevistas, com poucas informações e com tomada de decisões, às vezes, simultâneas a outros problemas e decisões;
6. habilidade de alocação de recursos – capacidade de definição de prioridades, incluindo o próprio fator tempo;
7. habilidades empresariais – habilidade que envolve a busca de problemas e oportunidades, administrando a implementação de mudanças organizacionais permanentes;
8. habilidade de introspecção – capacidade de auto-análise e reflexão. Capacidade em que a aprendizagem se dá fruto das próprias experiências, assim como um melhor entendimento das suas responsabilidades gerenciais e o impacto delas na organização.

Melo e Davel (2005) descrevem algumas ambigüidades da atividade gerencial, dentre elas, a cobrança dos gerentes quanto à tarefa de organizar e controlar o processo de trabalho de outros, de forma mais congruente com as prioridades do mercado capitalista. Assim, nessa função permanecem dilemas relacionados à preocupação com o aumento da lucratividade em relação à melhoria de salários dos funcionários, de melhores condições de trabalho e até mesmo uma melhor determinação por parte dos funcionários. Além da coordenação de atividades, o gerente ainda enfrenta outros desafios fundamentais para a eficiência das empresas, como a cooperação entre os membros da organização e de promoção da adesão à cultura da empresa.

O papel do gerente ganha notoriedade relativa, em função da sua importância nesse contexto e de como produz e reproduz todo um sistema de descrição, de explicação e de interpretação do mundo a partir das categorias do campo da administração (MELO e DAVEL, 2005).

Ser gerente, na óptica de Melo e Davel (2005, p.326-327), envolve contínua aprendizagem profissional, social, cultural e subjetiva, além de manter um permanente estágio de sentinela, para não deixar que as mudanças os envolvam de forma negativa, sem aviso prévio.

Tal processo cristaliza a identidade social a partir de sucessivas socializações. Por exemplo, ao ser promovido de uma função técnica ou administrativa para a gerencial, o (a) novo (a) gerente enfrenta um longo processo para alcançar e obter o reconhecimento. Ele deve passar por várias etapas: aprender o que significa ser gerente; desenvolver julgamento interpessoal, por meio dos desafios do exercício da autoridade e do gerenciamento da atuação dos subordinados; confrontar seu lado pessoal ao lidar com tensões e emoções; gerenciar a mudança. (MELO e DAVEL, 2005, p.326)

O gerente pode (e deve) demonstrar na prática suas competências na gestão do negócio, exercendo diferentes papéis de forma hábil, flexível, alternando comportamentos em função de cada situação vivenciada (QUINN et al. 2003).

2.1.1 Gerência no varejo

Segundo Barros (2005), uma nova realidade se instalou no varejo, graças à diferenciada capacidade desse setor em compreender as motivações e as necessidades dos consumidores, monitorando seu comportamento real de consumo, permitindo, assim, antecipar as demandas dos clientes e oferecendo soluções que facilitem suas vidas. Seja nas economias com menor ritmo de expansão, ou mais concentrada, em mercados emergentes ou maduros, torna-se necessário encontrar novas fórmulas de aumentar receitas e lucros. Administrar negócios e gerir pessoas em um universo empresarial, é o mesmo que estar no centro de um turbilhão de prazos, metas, desafios de aprendizado, pressão das chefias, expectativas, emoções, ambições e muito medo. Seja no ambiente das fábricas ou no último andar da diretoria, o nível de estresse faz adoecer os mais fortes e exerce um certo efeito paralisante sobre os mais fracos. Ainda, de acordo com Barros (2005), tornou-se um desafio formidável, a requerer uma maturidade que poucos possuem e ironicamente, são exatamente os mais jovens e imaturos os recrutados e selecionados, para os cargos de chefia atualmente.

Drucker (1981) afirma que a palavra *administração* é singularmente difícil de definir ou explicar. Denota uma função, mas também as pessoas que a desempenham. Indica uma posição e nível social, mas é também uma disciplina e um campo de estudo. As instituições não-empresariais preferem outras palavras para se referir aos seus *administradores* e *gerentes*. As forças armadas têm os comandantes, os hospitais, os curadores e, nas organizações, existem os executivos. Assim como no varejo, há em todas essas instituições um grupo de pessoas cuja função é a gestão, fazer com que a organização funcione.

Na tentativa permanente de economizar o precioso tempo dos consumidores, oferecer maior conveniência, valorizar o investimento e encontrar soluções cada vez mais sob medida, o varejo tem se renovado, em vez do alimento, a refeição pronta; em vez de eletroeletrônico na loja, o produto instalado e otimizado a domicílio; em vez do transporte das compras no supermercado, suas compras entregues na sua residência; em vez da tinta, a casa pintada, ou seja, são os serviços cada vez mais

essenciais e tornando-se fator de competitividade e diferencial de expressão no varejo (SOUZA, 2007).

A concorrência torna-se cada vez mais multidirecional, exigindo dos varejistas uma visão abrangente dos consumidores e do mercado. As mudanças de hábitos, atitudes, comportamento e perfis dos concorrentes e dos clientes podem sinalizar ameaças e gerar oportunidades (SOUZA, 2007).

Para Baldrige (2000), o trabalho com vendas é empolgante e desafiador. Os papéis dos gerentes de vendas vêm se tornando mais distantes, em alguns casos, obsoletos, mas reconhece, assim como Quinn et al. (2003), a necessidade dos profissionais de vendas em gerar sua motivação e aperfeiçoar seu conjunto de habilidades, seu núcleo de competências para a germinação de novos padrões de trabalho. Em certos momentos, esses terão que assumir simultaneamente os papéis de representante de vendas e de gerente de vendas. Ainda, segundo esse autor, as empresas necessitam estar atentas às mudanças e à complexidade em capacitar seus gerentes e suas equipes, em especial, quando migram, ou ampliam a comercialização de seus produtos e serviços para novos canais de distribuição, como é o caso da empresa investigada nesta pesquisa.

Autores como Parente (2000), Souza (2007) e Las Casas (2006) associam o varejo ao atendimento direto ao consumidor final dos produtos e serviços, inserindo reflexões sobre “o gerenciar” em um ambiente interno, nas fábricas, nos escritórios, como sendo uma complexa tarefa, some-se a tal desafio, a diversidade de clientes que circulam todos os dias em um estabelecimento comercial, cada um deles com a sua cultura, suas crenças e valores, com desejos bastante diferentes e muitos com uma expectativa de encontrar nas lojas, ou em qualquer outro canal do varejo, um atendente educado, solícito, bem humorado e, principalmente, capacitado de forma eficaz pelo gerente responsável pela organização, mas para isso requer um conjunto de competências profissionais.

2.2 Competências profissionais

Existe nas empresas do século XXI uma busca permanente por resultados cada vez mais positivos. Em tempos de elevada competitividade e exigência por parte dos clientes, três áreas parecem vitais: a primeira, quando se fala de eficiência, pois ela valoriza os processos e agiliza os procedimentos, a segunda, a qualidade, pois valoriza a manutenção de elevados padrões e, por último nessa seqüência, a competência que visa, dentre muitas coisas, minimizar os retrabalhos e melhorar os índices de produtividade, diminuir as reclamações e aumentar a satisfação dos envolvidos. Segundo Rezende (2004), a competência só se efetiva, tanto no âmbito pessoal como no organizacional, se for aplicada. Só se é competente com a obtenção de resultados finais concretos e positivos.

Dutra (2004) traça um comparativo de dois grupos de estudiosos sobre as competências profissionais, nas décadas de 70 e 80, sendo composto por uma maioria de americanos, estudiosos que atribuíram um conceito para competência como um conjunto de qualificações que um indivíduo detém para executar uma tarefa com nível superior de desempenho. Outros autores, após a década de 80, predominantemente europeus, contestaram mais tarde essa definição para o conceito de competência, desta vez associando-o a realização das pessoas. Esse segundo grupo de estudiosos salientam que o fato de uma pessoa reunir as qualificações necessárias para uma determinada tarefa não garante efetivamente que o trabalho seja realizado. Mais tarde, Le Bortef (2003) associa competência à ação, em saber ser e, por conseqüência, utilizar conhecimentos em diferentes contextos profissionais.

Na medida em que os estudos desse construto avançam, outros autores passam a ser considerados, como Ropé e Tanguy (1997), Dutra (1998) e Fleury e Fleury (2001). Estes últimos conectam os dois conceitos anteriormente apresentados, interligando a geração de resultados aos objetivos organizacionais.

Para Neri et al. (2005), competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Seu oposto não apenas implica negação dessa capacidade, como também guarda um tom depreciativo e pejorativo.

Observam-se, porém, diferentes definições para a palavra competência, quando considerados alguns aspectos, mas em todas elas determinados termos, como habilidade, capacidade, aptidão e conhecimento, aparecem invariavelmente.

Para Cohen e Flink (2003), competências são áreas de conhecimento, habilidade e capacidade que aumentam a eficácia da pessoa em lidar com o mundo. Esse contexto ampliado de competência encontra outro autor que a define como sendo uma *construção social*, tamanha a sua abrangência e complexidade (TOMASI, 2004, p. 153).

Fidalgo et al. (2007) envolvem as competências profissionais em uma ampla discussão, na qual as transformações organizacionais e técnico-científicas ocorridas no âmbito dos países centrais e também no Brasil, carecem de uma reformulação dos sistemas responsáveis pela educação profissional. O conceito de qualificação vinculado ao padrão taylorista-fordista de produção, que se pautava pela priorização das categorias, pelo emprego, carreira e remuneração, vai sendo preterido, entrando em cena a noção de competência. Essa evolução está registrada, segundo Fidalgo et al. (2007, p. 13), da seguinte forma:

a substituição do conceito de qualificação pelo da lógica da competência vem impactando e redirecionando os campos da formação profissional, do acesso e permanência do emprego, da tipologia, classificação e remuneração do trabalhador.

Essa nova lógica apresenta dois objetivos claros: primeiro, uma ampla discussão envolvendo tanto o trabalho quanto a educação, desfocando-os das perspectivas dos empregos, das ocupações e das tarefas; depois, pretende fazer emergir novos modelos de capacitação dos trabalhadores, de gerir e organizar o processo de produção, institucionalizando novos códigos profissionais.

Como resultado das jornadas internacionais de Deauville Medef, em outubro de 1998, conforme menciona Zarifian (2001, p.66), gerou-se a seguinte definição de competência:

a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

Baseado nessa definição, torna-se necessário separar a qualificação de um emprego e a competência de um indivíduo.

Segundo Zarifian (2001), é em situações profissionais que se pode percebê-las – qualificações e competências -, mesmo tendo que correr o risco de interferir nessas ações as competências que permitiram realizar algo com sucesso. Em outras palavras, a competência só se manifesta na atividade prática, é dessa atividade que poderá decorrer a validação das competências nela utilizadas. O autor, porém, atribui certa limitação a essa definição e reflete sobre três pontos principais:

1. não informa sobre implicações de mutações do trabalho e de sua organização. Essa definição pode ser aplicada a qualquer período histórico e a qualquer organização do trabalho. A ação do operário no modelo taylorista pode perfeitamente ser descrita nos termos dessa definição, mesmo quando a referência ao posto de trabalho está ausente. Como oculta as implicações do que está em jogo, sua neutralidade deixa o caminho aberto a todas as composições possíveis;
2. implicitamente, essa definição comporta um “flanco *neo-artesanal*”. O exemplo mais perfeito que se poderia dar para ilustrá-lo seria o do padeiro fazendo seu pão pessoalmente. Pode-se constatar, no momento da preparação e do cozimento do pão e no resultado obtido: o *bom* pão, a competência do padeiro, e validá-la *in situ*. É muito provável que seja possível inferir a combinação de conhecimento, de saber-fazer, de experiências e de comportamento que precisaria ser

empregada em um contexto preciso (diante do forno), combinação que explicaria o êxito do cozimento. Neste caso, porém, a visão neoliberal deixa de considerar as condições de uma produção moderna, particularmente quando envolvidas as redes de trabalho, o que contribui para preparar, cuidar, sustentar a atividade profissional na dimensão coletiva da incorporação dos efeitos dessa contribuição e na avaliação de uma forma de organização via desempenho econômico;

3. nessa outra vertente, constata-se que a ênfase dada à validação das competências pelos atores da empresa esquece que essas competências apóiam-se em conhecimentos, em corpos de saberes que nutrem sua dinâmica de renovação. Entendendo que esses conhecimentos formam-se socialmente e evitando escapar de uma validação absolutamente momentânea (tal indivíduo é competente tal dia, diante de tal situação), o êxito das ações deve remeter a uma dialética de interdependência forte entre competências e conhecimentos, mobilizada por fontes e autores diferentes. Por mais que a empresa seja o local onde os trabalhadores passam maior parte do tempo, não é o único local da produção de suas competências.

Para Le Bortef (2003), a competência não é somente conhecimento ou resultado de treinamento. É colocar em prática o que se sabe de acordo com o contexto, este podendo ser as relações de trabalho, a cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos. Nesse sentido, a noção de competência profissional envolve não só o indivíduo como também os processos de aprendizagem e construção do conhecimento diante das demandas reais de trabalho balizados por eventos socioculturais e históricos.

Uma nova proposta de definição para a palavra competência, segundo Zarifian (2001, p. 68), que integre várias dimensões e reúna várias formulações, ficou registrada: “Competência é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidades do indivíduo diante de situações profissionais com os quais se depara”. Zarifian (2001) fragmenta a definição, inicialmente pela palavra assumir: segundo o autor, a competência *assumida*, resultante de um procedimento pessoal do indivíduo, que

aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela. Acredita ainda que o indivíduo pode reencontrar plenamente o interesse por um trabalho no qual se envolva. Quanto à definição para *tomar iniciativa*, Zarifian (2001) busca no verbo iniciar, que quer dizer começar algo novo no mundo. Tomar iniciativa é uma ação que modifica algo que existe que introduz algo novo, que começa alguma coisa nova, que cria. Continua a defesa de sua definição reforçando que o sentido profundo para o *tomar iniciativa* significa que o ser humano não é um robô aplicativo, que dispõe de capacidades de imaginação e de invenção que permitem abordar o singular e o imprevisto, que proporcionam uma liberdade para se iniciar alguma coisa nova, mesmo que de forma modesta. Para a expressão, *assumir responsabilidades*, Zarifian (2001) encontra a origem da palavra no latim *spondere*, responder por. A responsabilidade é a contrapartida da autonomia e da descentralização das tomadas de decisões. Não se tratando mais de cumprir ordens, mas, sim, assumindo as responsabilidades diante de determinada situação e tomando a decisão. Tal responsabilidade está freqüentemente presa aos objetivos de desempenho, prazo, qualidade, confiabilidade, satisfação do cliente.

Qualquer situação um pouco mais complexa excede as competências de um único indivíduo. A competência é a faculdade de mobilizar redes de diferentes atores, em torno das mesmas situações e dos mesmos interesses, assumindo áreas de coresponsabilidade, compartilhando conhecimentos e convergindo ações em prol dos mesmos objetivos (ZARIFIAN, 2001).

O conceito de competência, segundo Le Boterf (1994), é algo em construção, um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas de forma processual pela aprendizagem, pela formação e pelo sistema de avaliações e construídas por meio: da variedade de recursos e experiências da confrontação com práticas e estruturas diferenciadas e da reflexão para formalizar e evoluir esquemas operatórios. E também de situações de direcionamento à combinação (estudos de casos, problemas, simulações) da educação inicial, de práticas de improvisação (artes cênicas, musical, oratória), e, por último mas não menos importante da cultura geral e compreensão intercultural (raciocínio por analogia e pensamento metafórico).

Conforme enuncia Paiva (2007), no mundo do trabalho, a palavra competência tem assumido diversos significados normalmente alinhados a características dos indivíduos ou das suas atividades produtivas e resultados decorrentes, conforme afirma McLagan (1997). Numa perspectiva semelhante, Woodruffe (1991) diferencia, na língua inglesa, *competency* de *competence*. A primeira palavra refere-se a dimensões de comportamento por trás do desempenho percebido como competente e relaciona-se a características do indivíduo; já a segunda palavra – *competence* - designa áreas de trabalho em que a pessoa é vista como competente, dizendo respeito ao desempenho no cargo e aos resultados alcançados. Le Boterf (1994), vinculando-se à percepção de *competence*, define competência como a prática do que se sabe em certo contexto, geralmente marcado pelas relações de trabalho, pela cultura organizacional, pelas contingências, pelas diversas limitações, etc. Assim, competência se traduz em ação, em saber ser e mobilizar conhecimentos em diferentes situações com vistas a resultados.

Assim sendo, o conceito de competência vai além da simples qualificação. Zarifian³ (1994) afirma que ele relaciona-se com capacidade do indivíduo de assumir iniciativas, estar além do prescrito, compreender e dominar situações em constante mutação, ser responsável e reconhecido por outros. Três pontos são substanciais para compreender o posicionamento do autor: a natureza contingencial do mundo moderno, o teor participativo da comunicação intra-organizacional e seus impactos na visão de serviços dentro e fora das organizações. (PAIVA, 2007, p. 38).

A questão da aprendizagem parece ser central na percepção de Le Boterf (1994), já que o autor situa a competência num ponto convergente entre a pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. Segundo ele, a competência é um saber agir responsável que inclui saber mobilizar, integrar e transmitir conhecimentos, recursos e habilidades, em certo contexto profissional. Decorre daí que tal saber gera uma inevitável consequência: seu reconhecimento por terceiros. Ruas et al. (2005) compartilham dessas perspectivas em suas pesquisas e, a exemplo de Le Boterf (2003), reúnem os aspectos discutidos em três eixos clássicos: o conhecimento / saber, as habilidades / o saber fazer, e as atitudes / o saber ser e agir.

³ ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiant em milieu industriel. In: MINET, F., PARLIER, M., WITTE, S. **La Compétence**: mythe, construction ou réalité? Paris: Liaisons, 1994.

Com o intuito de sintetizar a discussão, Fleury e Fleury (2001, p. 21) propõem um conceito que, segundo eles, é ao mesmo tempo abrangente e preciso e que torna perceptível o elo entre indivíduo e organização por meio da agregação de valor. Desse modo, os autores definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização, e valor social ao indivíduo”. O QUADRO 1 esclarece o conteúdo de tais *saberes*.

Competência	Significados
Saber agir	Saber o que e por que faz Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência. Rever modelos mentais. Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	Saber enganjar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável assumindo os riscos e as consequências de suas ações e ser por isso reconhecido

Quadro 1- Competências profissionais
Fonte: FLEURY e FLEURY, 2001, p.22.

Dessa maneira, delinea-se a relação entre o contexto, o processo de aprendizagem e a geração e manutenção de competências e reconhece-se, por outro lado, a dependência entre as entidades envolvidas – indivíduo e organização. Segundo Durand (1998), competência é a alquimia necessária às organizações a qual diz de pessoas e empresas procurando transformar recursos e ativos em lucros. Nesse sentido, o conceito de competência passa a ser a contribuição do trabalho para a estratégia da empresa, evidenciando sua associação à *entrega* do profissional, conforme discute Dutra (2004), implicando a dinamicidade e a mobilidade de foco do conceito de competência profissional. Assim, Zarifian (2001) sublinha que, devido às situações imprevisíveis no atual contexto organizacional, o indivíduo deve

ultrapassar as funções predefinidas ao cargo e procurar, por meio da comunicação interna e externa, mobilizar recursos para resolver os problemas.

Entretanto, o desenvolvimento de competências não é apenas o produto de formação profissional e educacional ou o conjunto de conhecimentos adquiridos. Envolve, adicionalmente, a habilidade de agir com desenvoltura e flexibilidade e a disposição para passar da percepção à ação por meio de respostas confiáveis e rápidas (RUAS et al., 2003). Alinha-se, aqui, o conceito de competência segundo Perrenoud (2000, p.19).

A aptidão para enfrentar uma família de situações análogas, mobilizando de forma correta, rápida, penitente e criativa, múltiplos recursos cognitivos, saberes, capacidades, microcompetências, informações, valores, atitudes, esquemas de percepção de avaliação e de raciocínio.

“As competências transformam-se no próprio curso das ações de melhoria: é procurando melhorar desempenhos que as competências existentes mudam, ou que novas competências são demandadas” (ZARIFIAN, 2001, p. 94).

Rezende (2004), quando aborda a necessidade de um novo perfil de profissionais, diferencia o que é competência, desempenho, atitude e qualificação, pois, segundo o autor, ainda se faz muita confusão com esses termos.

- Competência - Pode-se melhorar nosso desempenho, aumentando-se nossas competências. Competência é a causa, desempenho é consequência. As pessoas normalmente tem maior potencial de competências e habilidades do que habitualmente aplicam no trabalho.
- Desempenho - Significa atuação, desempenhar igual a atuar. Desempenhos melhores ou piores dependem diretamente da aplicação de maior ou menor quantidade de competências e habilidades.
- Conduta ou atitude - Está associada a comportamentos relacionados com a aplicação de princípios e valores. Costuma-se dizer que condutas vêm mais do *berço* do que de escolas.

- Qualificação - Diferentemente das condutas ou atitudes, tem a ver com a formação escolar e capacitação profissional. Pessoas com maior volume de cursos e treinamentos podem estar mais qualificadas do que outras. Não significa, que essas mesmas pessoas serão mais competentes ou terão melhor desempenho.

Tomasi et al. (2004), também destaca a lacuna existente entre a qualificação e a competência e afirma que para se julgar as competências alheias, é desejável que o julgador reúna competências para exercê-lo, levando em consideração a amplitude do conceito para a definição de competência, diante do amplo constructo social envolvido.

Estudos anteriores sobre competências abordam a expressão cunhada por Le Bottef (2003) corroborada por Rezende (2004) e resume competência na sigla CHA, associando-a a conhecimentos, habilidades e atitudes, o que outros autores, entre eles Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001), concordam em seus estudos, mas salienta-se o foco nos resultados como sendo uma premissa.

É muito difícil, segundo Zarifian (2001), sentir-se profundamente responsável por uma situação quando não se pode, intimamente, dar-lhe um valor significativo. Empresas existem e perseguem resultados evolutivos, são constituídas por pessoas, necessitam maximizar e potencializar seus recursos. Prahalad e Hamel (1995), aquecem esta discussão sobre competências, quando delineiam sobre competências fundamentais, porém diferente de alguns autores já citados, reforçam a importância de não se desviar dos objetivos, do foco, no centro das turbulências quase certas no ambiente das empresas. Empresas estas, coordenadas pela figura de um gerente. Assim sendo, torna-se fundamental identificar, estudar e desenvolver as competências gerenciais, foco deste estudo.

2.2.1 Competências gerenciais

Um dos primeiros autores a estudar as funções do executivo foi Henry Fayol. Para ele, as principais responsabilidades dos gerentes consistiam em planejar, organizar, comandar e controlar. Fayol (1970) foi um dos pioneiros ao considerar a importância em separar as funções administrativas das demais, dando efetiva contribuição para futuras discussões sobre os papéis gerenciais e frequentemente é citado em livros e artigos de administração moderna, ora como referência, outras vezes demonstrando a evolução para outros focos da administração, incorporados nos anos subsequentes.

Chester Barnard em 1938, deu significativa contribuição para o estudo da administração, com suas pesquisas e estudos sobre a evolução gerencial. Maximiano (2002, p. 52) sintetiza as funções do executivo, segundo Barnard (1938), como sendo:

- 1- desenvolver e manter um sistema de comunicação com a organização informal, como estratégia para possibilitar a eficácia da organização;
- 2- promover a formação e a manutenção de um sistema de recursos humanos, incluindo a motivação das pessoas, por meio de incentivos eficazes;
- 3- formular e definir os propósitos, objetivos e fins da organização, o que inclui a doutrinação dos funcionários operacionais com os propósitos gerais e as grandes decisões, para que eles permanecessem coesos e alinhados com a organização.

Hebert Simon em 1960, aborda a função gerencial com destaque para o processo decisório nos estudos sobre os papéis desempenhados pelos gerentes. Simon (1960) define o processo decisório como tendo sua origem na análise de uma situação, seguindo pelo debate das melhores alternativas para solucionar um problema e para finalizar o ciclo da tomada de decisões, escolha e implantação da melhor alternativa, não esquecendo uma forma eficiente de controlar seus efeitos.

A literatura designa uma série de funções gerenciais geralmente incluindo a capacidade de liderança como premissa para o exercício do cargo. Na realidade, muitos gerentes têm dificuldades com a liderança, e é possível verificar que gerência e liderança não estão necessariamente juntas. No entanto, cada vez mais a liderança é incorporada nos quesitos de seleção e promoção de gerentes, já que a competitividade exige mudanças, e as mudanças são facilitadas quando o gestor assume ou desempenha papel de líder (MINTZBERG, 1973). Note-se, ainda, que gerência e liderança são construtos diferentes e que o segundo não foi objeto da dissertação aqui apresentada.

Ruas et al. (2005) descrevem a necessidade de o gerente moderno reunir um conjunto de habilidades e talentos como é exigido de nenhum outro profissional. A visão que se tem hoje da função gerencial aponta para um líder que promove e persegue o lucro, segundo o que há de mais moderno em termos de organização, produção e qualidade, ou seja, o lucro simplesmente pelo lucro já não satisfaz porque é pouco, é efêmero.

Por outro lado, Rezende (2001, p. 190) trata das principais incompetências observadas na sociedade.

(In)competência gerencial. Esta talvez seja entre todas, a incompetência que causa maior quantidade de conseqüências negativas e efeitos desastrosos nas organizações em geral. A Competência gerencial é uma das mais requeridas e mais importantes porque todo governante, dirigente, superintendente, diretor, gerente, supervisor, coordenador, encarregado, líder e de certa forma, pais, professores, técnicos de clubes, etc. precisam possuí-la.

Quando se reflete em torno das competências gerenciais, Quinn et al. (2003) definem quatro modelos e, de acordo com cada situação, o gerente necessita desempenhar diferentes papéis ou mesmo desempenhá-los simultaneamente para que suas competências sejam manifestas e reconhecidas. Os quatro modelos apresentados pelos autores são: metas racionais, relações humanas, sistema aberto e processos internos. Quinn et al. (2003) defendem que um dos maiores benefícios desse seu modelo é a flexibilidade para ações gerenciais, diante de um cenário de transformações no contexto mundial. Segundo os autores, os gerentes tendem a se aprisionar ao seu próprio estilo e aos valores culturais da organização, empregando

estratégias muito similares numa ampla variedade de situações, o que implicaria em perfis ineficazes de gestores, ou melhor, utilização de qualificações de forma não-competente. Em cada um dos quatro modelos, os autores delinearão dois papéis desempenháveis pelos gestores e, para cada um desses papéis (oito no total), três competências foram definidas.

Quinn et al. (2003) afirmam que, de acordo com cada estágio desses modelos, o gerente necessita desempenhar diferentes papéis. Os quatro modelos de gestão podem ser assim resumidos.

1. O modelo de metas racionais, encontra-se o foco nos processos internos e salienta-se o controle como uma de suas características. Nesse quadrante encontram-se os papéis de diretor e produtor. Como diretor espera-se que o gerente explicita expectativas por meio de processos e ações. A delimitação de metas e o planejamento, definem o gerente nesses papéis como sendo um deflagrador decisivo, identificando os problemas, estabelecendo objetivos, selecionando as alternativas, elegendo papéis, orientando as etapas e as pessoas. O diretor neste quadrante é claro, e não resta dúvidas de quem é que manda. Quinn et al. (2003) definem as três principais competências deste papel como sendo o desenvolvimento e a comunicação de uma visão, a definição de metas e o planejamento e a organização da empresa. Como produtor, espera-se que sejam orientados para as tarefas, exibam uma energia, motivação, ímpeto e alto grau de interesse na execução das tarefas e na busca dos objetivos. As principais competências estão associadas à produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo e ao gerenciamento do fator tempo e do estresse.
2. Já o modelo de relações humanas enfatiza alguns critérios como a participação, abertura, compromisso e moral. E opostamente ao modelo acima, está mais associado à flexibilidade do que aos controles. Os dois papéis atribuídos por Quinn et al. (2003) são os de facilitador e de mentor. Espera-se que o gerente como facilitador

fomente os esforços coletivos, promova a coesão, administre os conflitos e incentive o trabalho em equipe. Neste papel o gerente é orientado a processos. Já no papel de mentor, seu foco são as pessoas. O gerente enxerga as pessoas como recursos a serem desenvolvidos e o papel de treinador ou *coach*. A compreensão de si próprio e dos outros, aliada a uma comunicação eficaz e aos cuidados no desenvolvimento dos empregados, formam as três principais competências no exercício deste papel.

3. O terceiro modelo definido como sistemas abertos inclui dois papéis: inovador e negociador, e tem seu universo mais voltado para um cenário externo e com tendência à flexibilidade refletindo os valores desse modelo. No papel de inovador, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e projetar as possíveis mudanças, tolerando as incertezas e os riscos. Espera-se que o gerente nesse papel tenha um perfil de sonhadores inteligentes e criativos, com visão de futuro, capazes de vislumbrar inovações e apresentá-las em embalagens convidativas objetivando que o público se convença da sua necessidade. Tem como competências básicas o convívio com a mudança, o pensamento criativo e o gerenciamento da mudança. Quando ocupando o papel de negociador, as três competências mais difundidas são a constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de idéias. O gerente preocupa-se particularmente com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos.
4. Por último, o modelo de processos internos, em que o gerente tem como característica assumir dois papéis segundo Quinn et al. (2003), o de monitor e o de coordenador, estando mais associado às práticas internas e ao controle. Como monitor, possui três competências principais identificadas: o monitoramento do desempenho individual, o gerenciamento do desempenho e processos coletivos e a análise de informações com pensamento crítico. Quando no papel de coordenador, tais competências estão mais associadas ao

gerenciamento de projetos, ao planejamento do trabalho e ao gerenciamento multidisciplinar.

A FIG. 1 exibe tais modelos, papéis e competências.

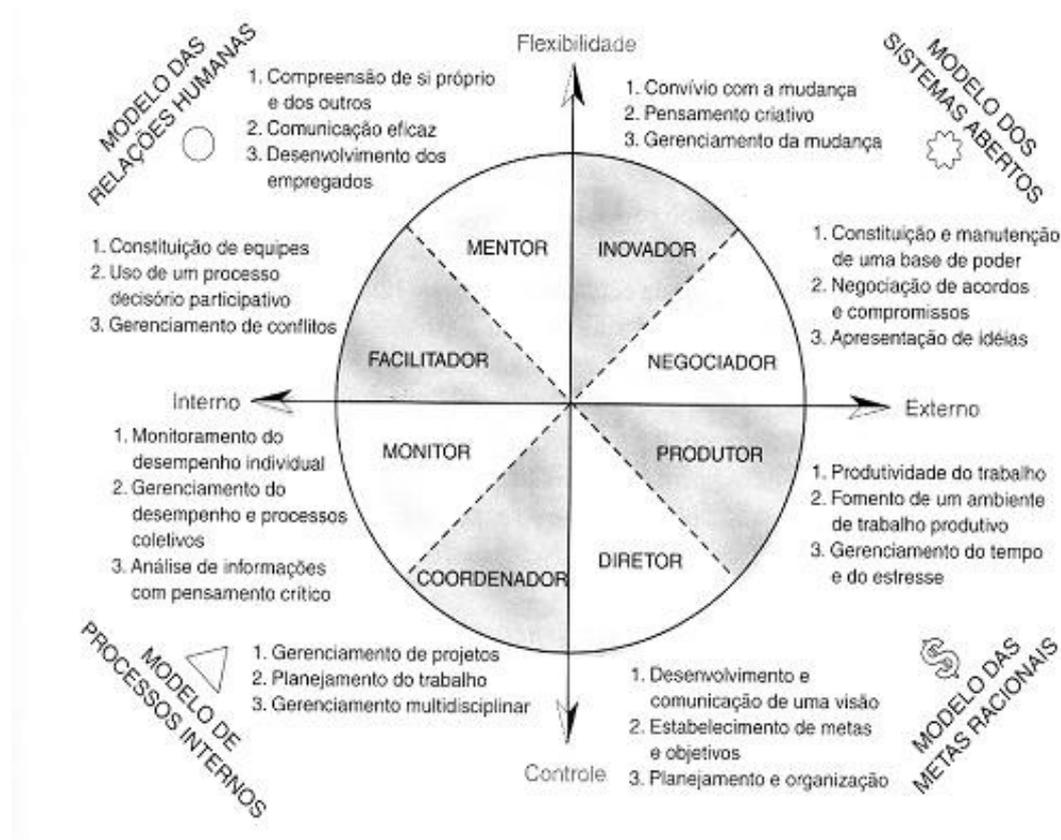


Figura 1 - As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos. Fonte: QUINN (2003, p. 48).

Quinn et al. (2003) reforçam que para que os objetivos sejam alcançados, é necessário superar três desafios:

1. apreciar vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos;
2. adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo;
3. integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas.

Exercer diferentes papéis alternadamente e perceber as demais alternativas acaba por desenvolver uma competência gerencial, cognitiva e de âmbito conceitual, uma vez que o gerente tende a compreender melhor outras possibilidades, diante de outros modelos. Assim sendo, os autores identificaram perfis eficazes e ineficazes de gestão alinhados a determinados padrões de comportamento gerencial.

Em uma de suas obras, Mintzberg (2006), faz uma crítica ao desenvolvimento de gerentes, das escolas de formação e do impacto da aprendizagem sobre suas futuras performances. Assim como Melo e Davel (2005), o autor retrata um mundo composto de exageros, confusão e ansiedade. Complementa chamando nossa atenção para um ambiente repleto de superficialidades, onde as lacunas para substância existe em abundância, em um mercado onde há pressão, há necessidade de reflexão. Esta reflexão conduz normalmente a escolha de papéis diante de cada cenário, gerado pelo caos ou pela mudança.

Quinn et al. (2003) chamam a atenção para a relativa homogeneidade entre os papéis no contexto de perfis considerados eficazes e mencionam quatro tipos: realizadores agressivos (menor nível no papel de facilitador), produtores conceituais (menor nível para o papel de monitor), agregadores pacíficos (menores níveis para os papéis de negociador e produtor), e mestres (o mais homogêneo desse grupo). Observe-se a FIG. 2.

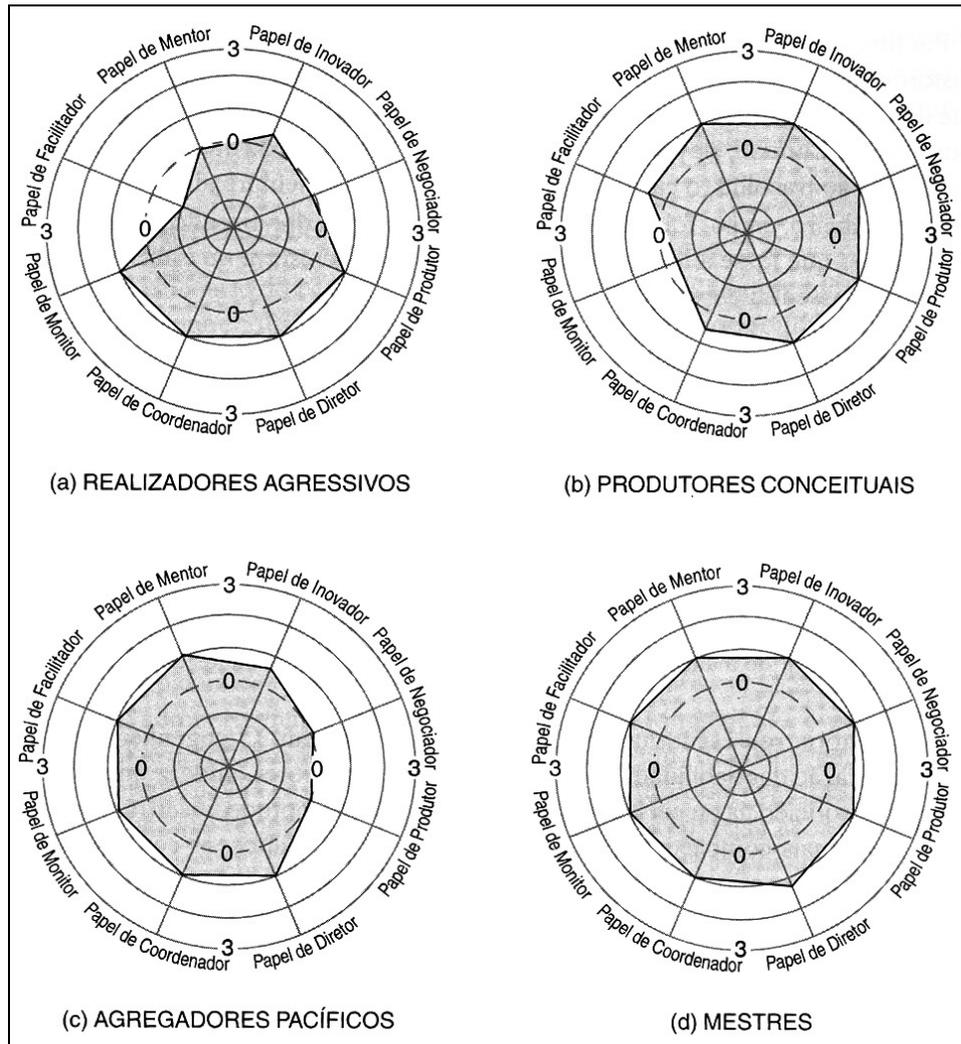


Figura 2 – Os quatro perfis eficazes
 Fonte: QUINN, 2003, p. 379.

Quinn et al. (2003, p. 378) listam outros quatro tipos cujos papéis são desempenhados por gestores cujo comportamento resulta em baixa eficácia, ou seja, nos quais suas competências gerenciais não geram o resultado esperado: adaptativos caóticos (destacam-se positivamente os papéis de facilitador, mentor, inovador e produtor), coordenadores irritantes (destaque para os papéis de monitor, coordenador e o de diretor, sendo este último em menor escala), *workaholics* sufocantes (destaque apenas para o papel de produtor), e improdutivos extremos (desempenho de papéis mais homogêneo desse grupo, com comportamentos pouco produtivos em termos de graus de desempenho de papéis). A FIG. 3 permite visualizar tais perfis.

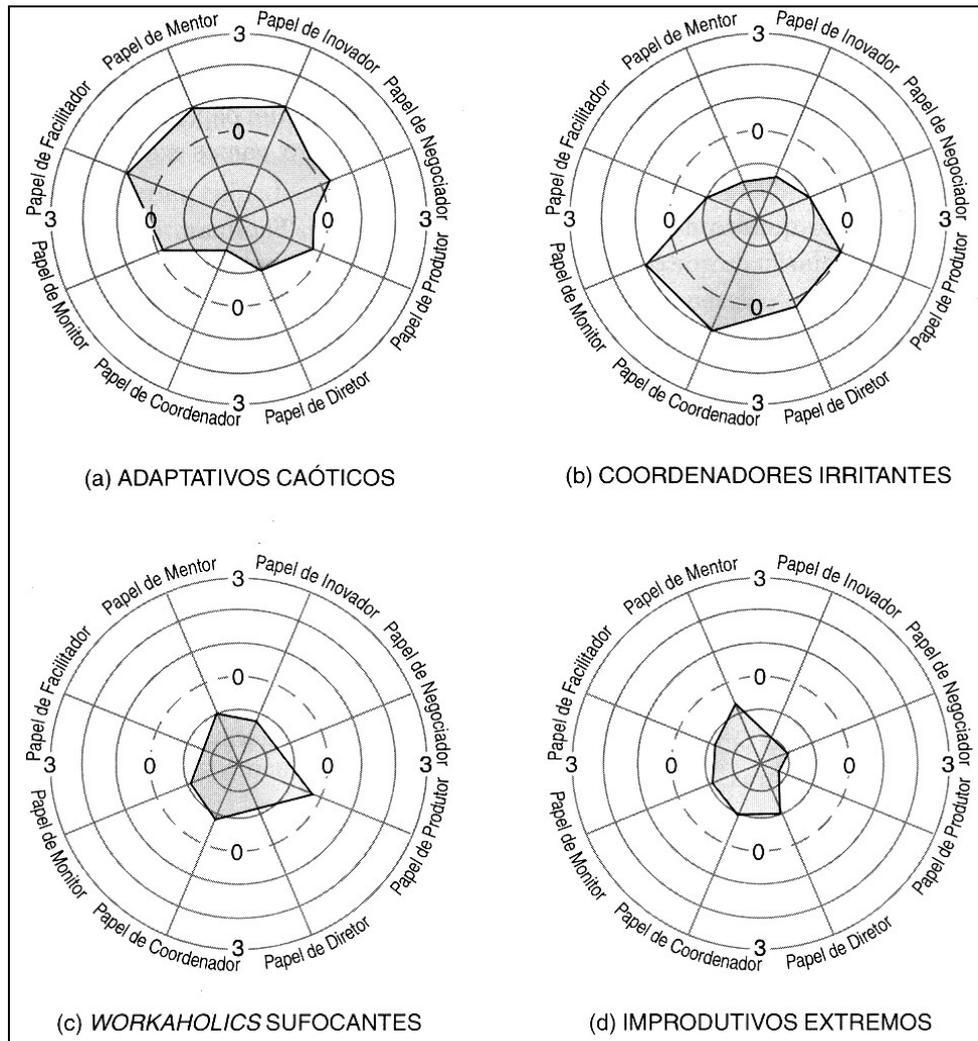


Figura 3 – Quatro perfis ineficazes
 Fonte: QUINN, 2003, p. 378.

Mesmo diante de tantas responsabilidades na gestão das equipes, outras importantes responsabilidades são atribuídas aos gerentes; uma delas quando o assunto é a transformação de dados em informações, estas em conhecimento, hoje fundamental para o processo de tomada de decisões e rotina de um gerente, em especial, no varejo. Não adianta acumular informações se as organizações não conseguem analisá-las (CAMPANERI; VIDOTTI, 2003). Da mesma forma, fazer um excepcional planejamento estratégico não garante sucesso a nenhuma das partes. Torna-se fundamental implantar as ações e certificar-se que o processo seja monitorado, gerando indicadores de desempenho em seu percurso, possibilitando a correção das rotas e o alcance dos objetivos definidos.

Nesse sentido, Ruas et al. (2005) citam o papel de *coach*, semelhante ao de mentor de Quinn et al. (2003), designando a função de professor, treinador e preparador: o *técnico*, popularmente conhecido; como sendo o responsável pela prática do *coaching*, o qual identificado um caminho, uma meta, um profissional que, na maioria das vezes, pelo menos nas grandes empresas, é um gerente ou diretor, se compromete, no âmbito da organização, a apoiar as pessoas que visam atingir determinados objetivos (MINTZBERG, 1973).

Para Rezende (2004), o sucesso maior ou menor de qualquer organização está diretamente relacionado com o atingimento de tais objetivo, ou seja, com a manifestação das competências, e o autor faz uma profunda reflexão sobre as competências de gestão e das motivações que levam o trabalhador a usar em maior ou menor grau suas competências.

Precisamos nos acostumar com a idéia de que pessoas felizes produzem mais e melhor e prestam melhores serviços. Mais felizes, elas se comprometem mais e suportam melhor as crescentes demandas por resultados. Devemos ter em mente que a maioria das pessoas passa o tempo mais nobre de suas vidas dentro das organizações. Se forem mais felizes, elas serão mais sadias e mais presentes, física e espiritualmente. A produtividade será beneficiada. Inevitavelmente (REZENDE, 2004, p. 59).

Paiva (2007) e Paiva e Melo (2008) sugerem a realização de pesquisas que aprofundem o conhecimento no campo gerencial, além de contemplar outros aspectos como identidade, subjetividade e competências gerenciais, sendo este último o contemplado neste estudo. Tendo em vista o objetivo geral deste estudo - descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais de gestores de vendas em uma empresa do varejo óptico mineiro, na percepção deles próprios -, delineou-se a metodologia de pesquisa, conforme explicitada no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA

O detalhamento de cunho metodológico da pesquisa desta dissertação é descrito a seguir, nos seguintes subitens: tipo de pesquisa, sujeitos da pesquisa, coleta e análise dos dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Esta pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso, de natureza tanto quantitativa como qualitativa, em função das duas etapas a serem desenvolvidas, caracterizando-se como descritiva. A pesquisa foi realizada em uma empresa do varejo mineiro, do segmento de óptica.

3.1.1 Quanto aos meios

Quanto ao estudo de caso, Collins e Hussey (2005) consideram que este consiste na análise de um fenômeno focado em uma melhor compreensão da dinâmica presente em um único cenário, para isso é fundamental selecionar informações e acontecimentos que serão posteriormente analisados.

Quanto aos meios, a estratégia de pesquisa a ser adotada foi o estudo de caso. De acordo com Vergara (2006, p. 49), esse tipo de estratégia “é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país”.

Para Yin (2005, p.32), “estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto na vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

O caso é tomado como unidade significativa do todo e, por isso, suficiente tanto para fundamentar um julgamento fidedigno quanto propor uma intervenção. É considerado também como um marco de referência de complexas condições socio-culturais que envolvem uma situação e tanto retrata uma realidade quanto revela a multiplicidade de aspectos globais, presentes em uma dada situação (CHIZZOTTI, 2001).

3.1.2 Quanto aos fins

Segundo Vergara (2006, p.47), “a pesquisa descritiva tem por objetivo expor características de determinada população ou de determinado fenômeno; visando estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”.

O presente estudo pretende descrever as percepções dos gerentes acerca de seu trabalho e de suas competências gerenciais na gestão de uma empresa do setor óptico, no varejo mineiro.

A competência organizacional depende substancialmente do domínio das competências profissionais e gerenciais. Ressalta-se que competência organizacional não foi foco desta pesquisa.

3.2 Sujeitos da pesquisa

A unidade de análise desta pesquisa foram os gestores da empresa Ótica Diniz, especificamente no estado de Minas Gerais, privilegiando a questão das competências gerenciais. A unidade de observação foram os gerentes a partir dos quais os dados foram coletados.

Na primeira fase da pesquisa, a aplicação do questionário, foram envolvidos todos os gerentes das vinte e quatro filiais de Minas Gerais, responsáveis pela área comercial/lojas.

A partir da análise dos dados do questionário percebeu-se a necessidade de se aprofundar nas questões envolvidas e, para isso, foi desenvolvido um roteiro de entrevista. As entrevistas foram realizadas com 50% dos gerentes de lojas, ou seja, 12 deles.

3.3 Coleta de dados

Os dados coletados podem ser classificados como sendo de natureza primária e secundária. Os primeiros referem-se aos dados coletados pelo pesquisador, por intermédio de questionários e entrevistas. Já os dados secundários estão relacionados com informações coletadas em arquivos, banco de dados, anuários estatísticos, relatórios entre outros (MARTINS, 2006).

No presente estudo, a coleta de dados foi realizada por meio dos seguintes instrumentos: pesquisa documental, questionários, entrevista com roteiro semi-estruturado e observação direta.

Na observação direta, o pesquisador mantém certo distanciamento do grupo ou da situação que deseja estudar; é um espectador não interativo (VERGARA, 2006). Como observar não é simplesmente olhar, mas fazê-lo em determinadas direções com uma atitude investigativa, a observação será feita em duas etapas. A primeira constituiu em observações livres e, em seguida, observações sistematizadas, a partir de um roteiro e guiadas pelas questões iniciais direcionadas para os objetivos propostos.

Para melhor conhecimento dos pesquisados foi aplicado um questionário, constando de perguntas referentes aos dados pessoais (demográficos) e sobre as competências gerenciais pautado no modelo de Quinn et al. (2003), adaptado de

Prata (2008) (ANEXO A). O questionário foi composto por escala tipo Likert, consistindo em um conjunto de itens apresentados em forma de afirmações, ante os quais se pediu ao participante que fizesse sua escolha, marcando um dos seis pontos da referida escala. Cada ponto é associado a um valor numérico. Assim, o sujeito obtém uma pontuação para cada item, e o somatório desses valores (pontos) indica sua atitude favorável, ou desfavorável, em relação ao objeto ou representação simbólica que está sendo medida.

A entrevista, por sua vez, valoriza a presença do investigador, oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação. A entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferece amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante (TRIVIÑOS, 1987).

A entrevista, como forma de coleta de dados, apresenta algumas limitações, segundo Yin (2006) e são os seguintes:

1. questões mal elaboradas gerando vieses;
2. respostas podem estar enviesadas;
3. imprecisões nas respostas devido à memória fraca do entrevistado;
4. reflexibilidade, o entrevistado reproduz o que o pesquisador quer ouvir.

Segundo Ferreira e Mendes (2007), o recurso mais adequado para o objeto da psicodinâmica é a fala. Assim, na segunda etapa, os dados foram recolhidos por meio de entrevista semi-estruturada, buscando identificar as atividades desenvolvidas pelos gerentes, compreender a percepção dos mesmos na gestão de suas equipes, as estratégias utilizadas no exercício da profissão, observando a disponibilidade dos mesmos. O roteiro de entrevista (APÊNDICE A) visou orientar e facilitar o processo de comunicação entre pesquisador e entrevistados sobre os objetivos da pesquisa (MINAYO, 1998).

As informações coletadas foram confrontadas com os dados quantitativos e com referencial teórico de maneira a construir uma explicação, sobre o fenômeno estudado. A construção da explicação é uma técnica analítica, cujo objetivo é construir um repertório analítico, utilizando-se a narrativa como base para o seu desenvolvimento. As explicações são construídas de modo a refletir as proposições teóricas significativas (YIN, 2005).

No desenvolvimento da construção da explicação tentou-se adotar uma postura cautelosa, pois na medida em que o pesquisador vai construindo a explicação, esse pode se afastar do seu objeto de pesquisa. Para evitar isso, seguiu-se a observação de Yin (2005) que sugere recorrência constante ao objetivo do estudo e a utilização de um protocolo, indicando quais os dados devem ser coletados, a criação de um banco de dados (armazenando os dados coletados) e o encadeamento de evidências.

Dessa forma, procedeu-se a uma triangulação entre métodos de pesquisa, conforme delineado por Jick (1979).

3.4 Análise dos dados

A análise foi realizada por meio de:

1. análise documental: para os dados obtidos por meio do levantamento documental;
2. tabulação estatística: dos dados obtidos por meio de questionário, com análise univariada (média e mediana) e bivariada (correlações). Nesta pesquisa, os dados quantitativos, extraídos dos questionários, foram tabulados estatisticamente por meio do programa *Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS 13, Minitab 14 e Excel, permitindo a construção de gráficos e tabelas e a aplicação de testes que auxiliaram nas conclusões a respeito dos sujeitos observados. Ressalte-se que as

faixas foram consideradas da seguinte forma: satisfatório acima de 4, mediana de 3 a 3,9 e insatisfatória abaixo de 3. Os testes utilizados na análise dos dados foram não-paramétricos, isto é, não requerem o conhecimento prévio da distribuição populacional. A utilização desse tipo de teste se fez necessária porque não foi possível admitir que os dados provinham de uma população com distribuição normal. Para realizar o estudo de correlações entre determinados grupos de perguntas que compunham os papéis gerenciais foi utilizado o teste de *Spearman*. O nível de significância adotado para todos os testes realizados foi de 5%, o que confere uma confiabilidade de 95% às decisões e conclusões obtidas na análise.

3. análise de conteúdo: para os dados obtidos por meio de entrevistas. As entrevistas foram gravadas e transcritas e os dados delas provenientes tratados conforme metodologia exposta por Costa e Melo (2007) semelhante à sugerida por Silva (2006), utilizando-se a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Visando os objetivos deste estudo, os dados foram apresentados em três blocos: primeiro os dados da empresa, segundo os resultados do questionário e, em seguida, os resultados das entrevistas.

4.1 A Empresa Ótica Diniz

Um obstáculo significativo na coleta de dados sobre a empresa pesquisada foi a localização física das filiais, nos extremos do estado de Minas Gerais, como Uberlândia, Montes Claros, Pouso Alegre e Juiz de Fora, estes quatro exemplos localizados nas regiões oeste, norte, sul e zona da mata mineira, com distância média de 400 Km da capital, o que exigiu razoável planejamento.

A empresa chegou à capital mineira no ano de 2005. Inicialmente, abriu duas lojas e, nos três anos seguintes, inaugurou mais 23 lojas. A primeira loja no interior foi aberta na cidade de Betim em setembro de 2007. Seu proprietário, Arione Diniz, sua esposa Vera Diniz e seu filho Bruno Coelho Diniz trouxeram a marca para a capital mineira, sendo administrada pela Sra. Andrea Rezende. Em julho 2008 e com o processo de franquias em franca expansão por todo País, decidiu-se pela transferência de propriedade das lojas da capital para o Sr. Bruno Borges de Farias que responde atualmente pela gestão do negócio. Nos meses seguintes à chegada a Belo Horizonte e em um intervalo de apenas três anos, as cidades de Pouso Alegre, Divinópolis, Santa Luzia, Uberlândia, Juiz de Fora (três lojas), Montes Claros e Sete Lagoas foram inseridas no contexto.

Cada uma das lojas tem entre cinquenta e duzentos metros quadrados, sendo considerada como uma loja padrão em torno de oitenta metros quadrados. Uma filial é composta na média por nove funcionários, sendo constituída de um gerente, quatro vendedores, um (a) caixa, dois funcionários administrativos, um *barman* ou *bargirl* responsável por servir os clientes com água, refrigerante, sucos, cerveja,

vinho, *whisky*, licores, balas, pirulitos, chocolates, picolés. Um detalhe que chamou atenção é que tanto quem compra como quem paga seus carnês recebem tratamento diferenciado no interior das lojas visitadas, fazendo uma alusão ao seu primeiro *slogan* e que acompanhou a marca nestes 15 anos de existência, *Atendimento de Coração!*

Mesmo clientes com nomes no SPC e SERASA podem adquirir seus óculos nas lojas e parcelar em até três vezes. Cerca de 40% das vendas são processadas ainda no crediário próprio, com a tradicional cobrança via carnês. Na média, 35% das vendas são efetuadas na modalidade cartão de crédito, este em franca ascensão. Os demais 25% são compostos nas demais formas de pagamento, que inclui, à vista, convênios e cheques, este último com percentuais de recebimento cada vez mais reduzido, devido à segurança e praticidade dos cartões de crédito e débito.

Um loja tem aproximadamente dois mil modelos de armações e estas recebem conferência peça a peça diariamente pela equipe comercial, sendo uma das principais responsabilidades do gerente de loja. A Ótica Diniz diferentemente de outras lojas do segmento óptico não comercializa lentes de contato, prática bastante comum nas ópticas convencionais.

Quanto ao faturamento mensal de uma unidade, por uma questão de estratégia, não pôde ser divulgado e faz parte do acordo de desenvolvimento deste estudo.

Das 24 filiais pesquisadas, apenas a região da grande Belo Horizonte, com sede na capital, conta com uma profissional dedicada à área de recursos humanos. Percebeu-se, porém, que sua atuação está mais associada aos processos seletivos, atualizações de carteiras profissionais, administração de férias e benefícios, enfim, destina reduzido tempo ao desenvolvimento e retenção dos talentos da empresa, a participação em reuniões com gerentes e visitas às lojas. A realidade nas filiais do interior é bastante similar à maioria das pequenas empresas brasileiras, que dispendo de poucos recursos, acaba por negligenciar a administração dos seus recursos humanos, das finanças, do *marketing*, assumindo nestes casos o proprietário da empresa essas responsabilidades. Os resultados nem sempre são os

desejáveis, devido à qualificação limitada de alguns empresários, pelo menos, em alguma dessas competências.

4.2 Competências gerenciais dos gestores da Ótica Diniz, segundo modelo de Quinn et al.

Neste item, os dados foram apresentados em dois blocos: os dados demográficos dos respondentes do questionário e os dados relativos às competências gerenciais, segundo o modelo adotado (QUINN et al., 2003).

4.2.1 Dados demográficos dos respondentes

Nota-se na análise demográfica uma predominância feminina no retrato gerencial, com 75% das lojas tendo a gestão feminina e apenas 25% delas com gerentes do sexo masculino. O que pode ser uma consequência da mão-de-obra predominantemente feminina na força de vendas da empresa, vendedores(as), como a maioria é proveniente de promoções como se verá a seguir, esta predominância pode ter sua base na mão-de-obra disponível dentro do modelo organizacional (GRAF. 1).

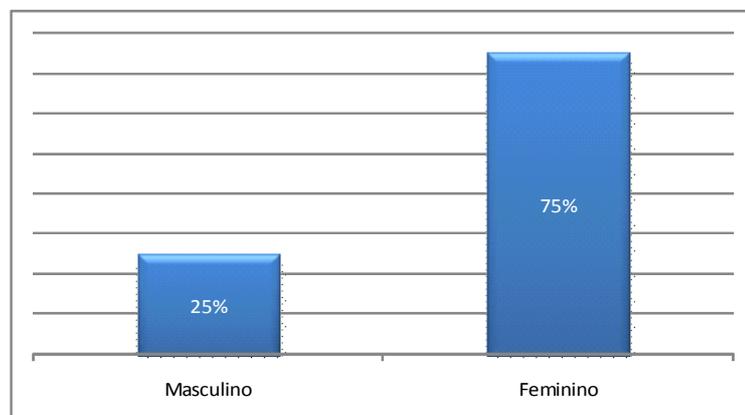


Gráfico 1 – Gênero dos entrevistados (%)

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

A idade média de mais de 70% dos(as) gerentes é inferior a 30 anos. Sendo que 29% estão com até 25 anos e outros 42% se concentram na faixa de 26 a 30 anos. Os outros 30% se concentram na faixa de 31 a 40 com apenas um dos gerentes pesquisados com idade superior aos 41 anos (GRAF. 2).

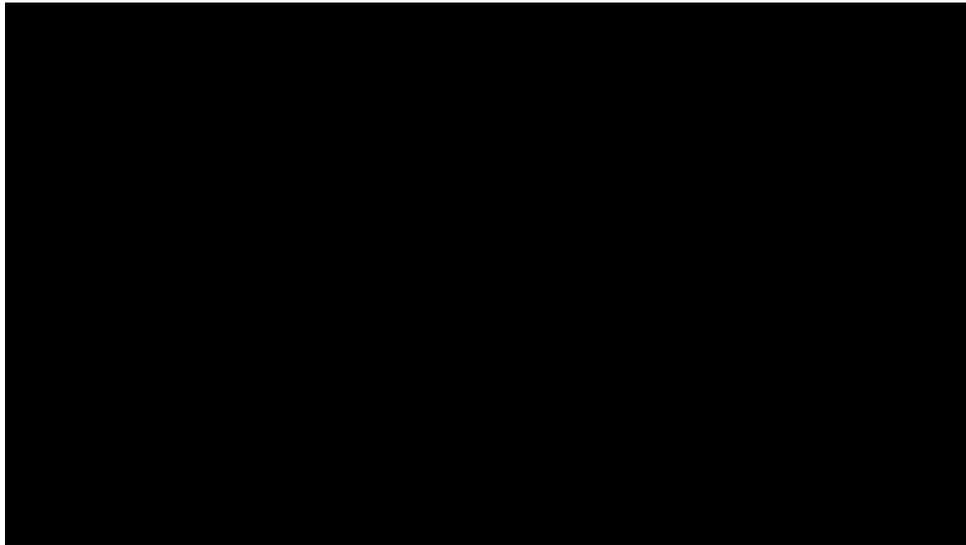


Gráfico 2 – Faixa etária (%)
Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Quanto ao estado civil a predominância está na categoria solteiro com 41%, sendo que 27% dos gerentes são casados e os 20% restantes são desquitados, divorciados ou separados (GRAF. 3).

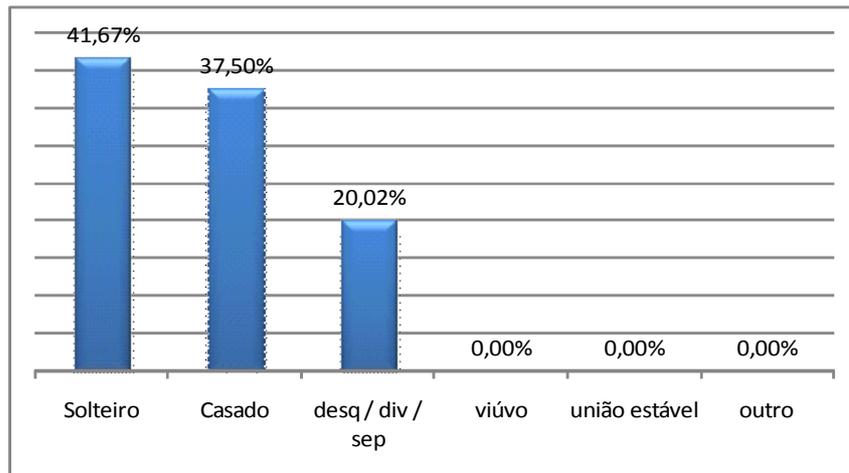


Gráfico 3 – Estado Civil (%)

Fonte: Dados Coletados na Pesquisa.

A variável demográfica relativa à escolaridade apresentou um fato curioso: a quase totalidade dos gerentes, representada por 95% não têm ensino superior e, considerando todo o grupo gerencial, 29% tem somente o ensino fundamental. Mais da metade, ou seja, 62,5 % dos gerentes entrevistados, têm ensino médio incompleto, 16%, o ensino fundamental completo e outros 12,5% com o ensino fundamental incompleto. Dos 24 entrevistados, identificaram-se apenas dois gerentes, um com ensino médio completo e outro cursando faculdade (GRAF. 4).

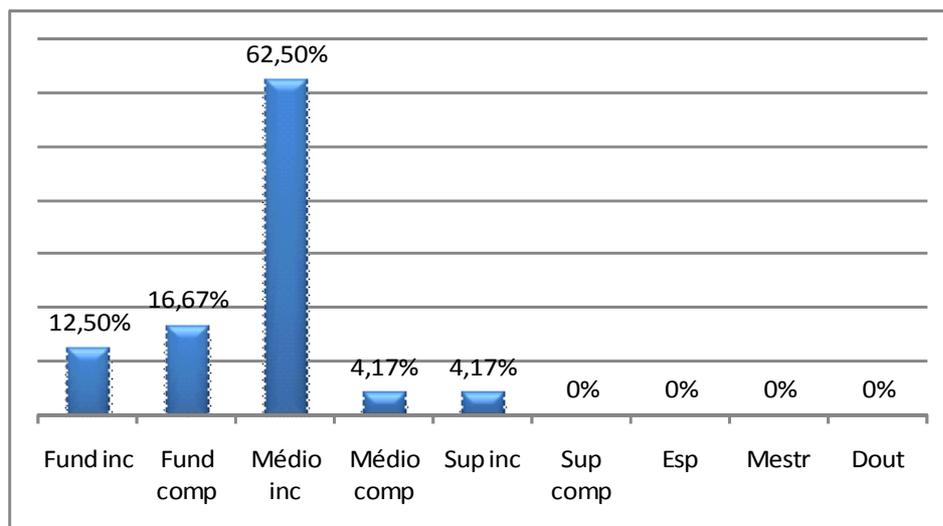


Gráfico 4 – Escolaridade (%)

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Apenas um dos 24 gerentes entrevistados, representado por 4,17%, se manifestou propenso a sair da empresa, 37% disseram nunca e 58% raramente, portanto mais de 95% do grupo gerencial parece satisfeito com o modelo organizacional adotado (GRAF. 5).

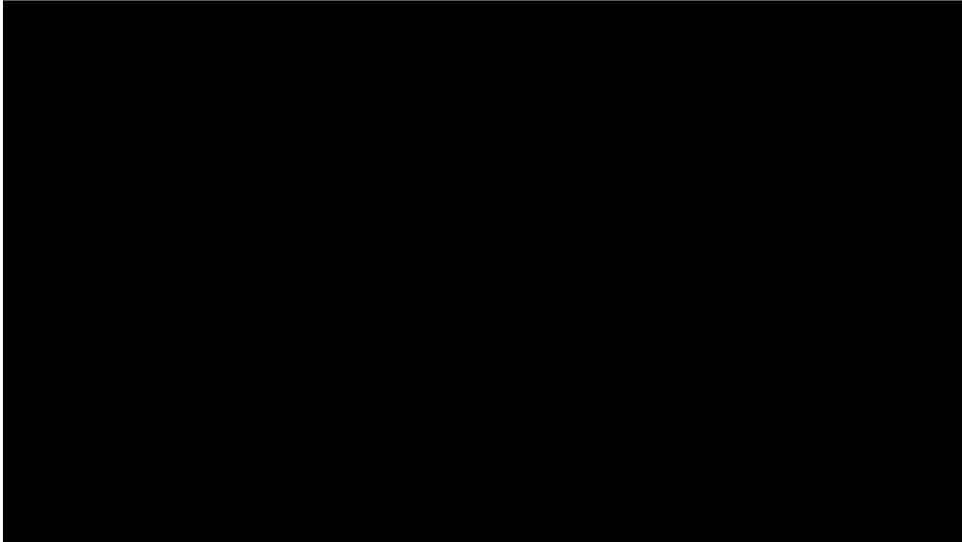


Gráfico 5 – Caracterização dos entrevistados quanto à frequência de ter pensado em se demitir ultimamente (%)

Fonte: Dados coletados na pesquisa

A empresa está em Minas Gerais há apenas três anos. O que justifica 75% dos gerentes na empresa na faixa de um a cinco anos de tempo de casa, 16% deles novatos com menos de um ano e apenas 8% com tempo de trabalho na Ótica Diniz superior a seis anos. O que é resultado de transferências de outros estados, fato bastante comum em inaugurações de novas lojas (GRAF. 6).

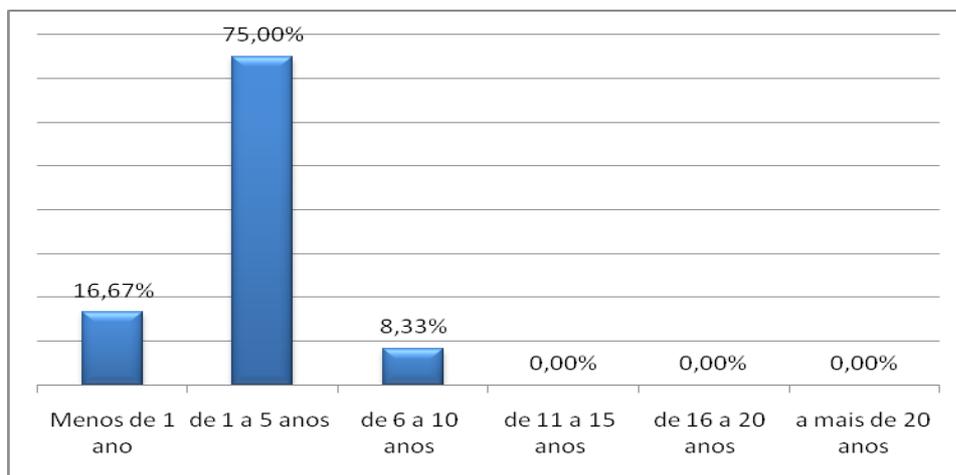


Gráfico 6 – Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho na Ótica Diniz (%)

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Quanto à caracterização e quanto ao tempo de trabalho na função gerencial, nenhuma anormalidade, pois 100% do grupo está com experiência inferior á cinco

anos na função, o que se justifica devido as recentes atividades no estado de Minas Gerais (GRAF 7).

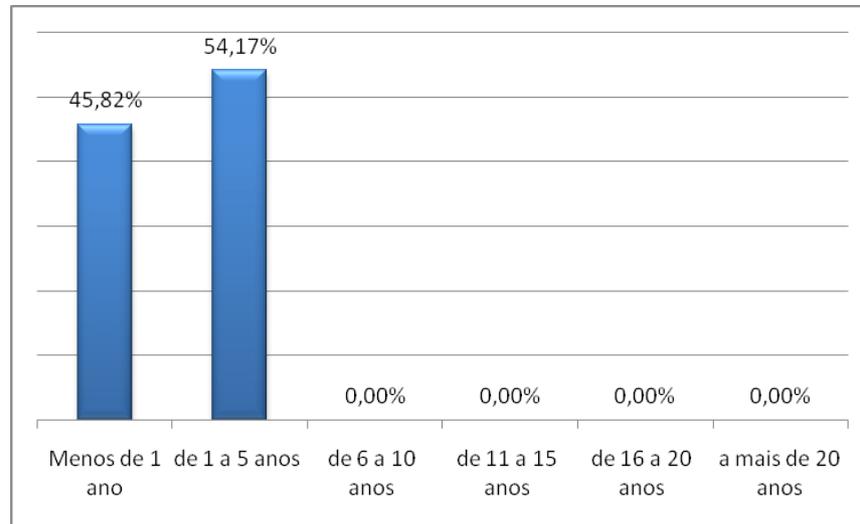


Gráfico 7 – Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de trabalho na atual função dentro da empresa.

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Quando se expandiu a pergunta sobre experiência gerencial mesmo em outras empresas, o quadro se altera com, no mínimo, 25% dos gerentes trazendo alguma experiência gerencial de outras organizações (GRAF 8).

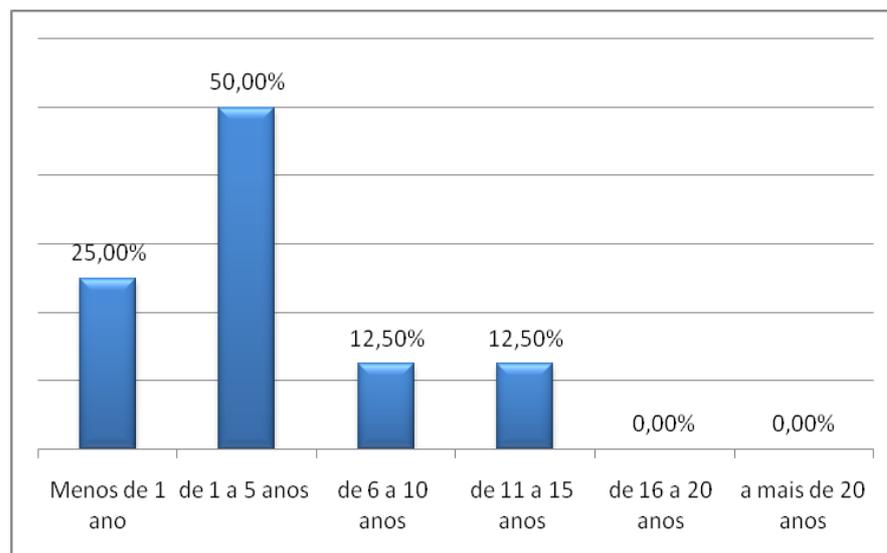


Gráfico 8 – Caracterização dos entrevistados quanto ao tempo de experiência na função, incluindo situação em outras empresas.

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Assim, de um modo geral, a maioria dos gerentes que responderam ao questionário são do sexo feminino, de idade inferior a 30 anos, solteiras, com nível de escolaridade de ensino médio incompleto, que não pensam em deixar a empresa, com menos de cinco anos de casa, com experiência no cargo gerencial na empresa inferior a cinco anos e com experiência gerencial total também inferior a cinco anos.

4.2.2 Competências e papéis gerenciais

O estudo evidencia a tendência dos entrevistados em se auto-avaliar de maneira bastante positiva, o que é comprovado pelos valores médios próximos da nota máxima diante da pesquisa. No entanto, nota-se que as correlações entre as frases que compunham os papéis gerenciais não apresentaram os resultados esperados. Apenas em três dos oito casos comprovou-se a coerência das respostas dos entrevistados no que se refere à formação desses papéis. Para análise e exibição dos resultados foram criadas trinta e nove variáveis a partir dos itens já existentes nos questionários, que são identificadas ao longo do estudo.

Pela TAB 2 nota-se que os valores médios das respostas para a seção de competências gerenciais obtiveram um índice bastante elevado considerada a nota 6 como sendo máxima na auto-avaliação. Em apenas uma das questões a média obtida foi inferior a 4 e, em quatro ocasiões, foi igual ou superior a 5. Outro fato a ser ressaltado é a baixa variabilidade observada para as respostas dadas, o que pode ser afirmado devido à proximidade entre os valores da média e da mediana e apenas ratifica ainda mais a concentração dos dados em torno das respostas 4, 5 ou 6.

Tabela 2 – Médias e medianas para cada frase

	Média	Mediana
CG1	3,88	4
CG2	4,71	5
CG3	4,5	5
CG4	4,54	5
CG5	5,08	5
CG6	4,62	4,5
CG7	4,75	5
CG8	4,87	5
CG9	5	5
CG10	5,17	5
CG11	4,58	5
CG12	5	5
CG13	4,92	5
CG14	4,08	4
CG15	4,96	5
CG16	4,75	5

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Quando agrupadas em papéis, as respostas dadas pelos entrevistados se tornam ainda mais tendenciosas a valores altos e novamente a proximidade entre as médias e as medianas dentro de cada papel indica concentração de respostas em torno dos valores 4, 5 e 6. Neste caso, a menor média encontrada foi para o papel de *inovador*, 4.25, enquanto a maior foi obtida no papel de *produtor* 5,08.

Tabela 3 – Médias e medianas de cada papel

Papéis (frases)	Média	Mediana
Monitor (4 e 9)	4,77	5,00
Coordenador (11 e 15)	4,77	4,75
Diretor (3 e 13)	4,71	5,00
Produtor (10 e 12)	5,08	5,00
Mentor (5 e 7)	4,92	5,00
Facilitador (8 e 16)	4,81	5,00
Inovador (1 e 6)	4,25	4,00
Negociador (2 e 14)	4,39	4,5

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Para se estudar o perfil dos papéis já citados de acordo com a visão dos entrevistados foi estabelecida uma escala do tipo Likert , de 1 a 6, fornecida pelos respondentes da seguinte maneira:

- Se $1 \leq \text{resposta} < 2,9$ → Classificado como insatisfatório
- Se $3 \leq \text{resposta} < 3,9$ → Classificado como mediano
- Se $4 \leq \text{resposta} \leq 6$ → Classificado como satisfatório

Pelo GRAF. 9 fica evidente que os valores médios raramente se encontraram na faixa intermediária e que, em aproximadamente 90% dos casos, no total, as respostas se encontram na faixa satisfatório. Nenhum valor obtido via agrupamento se encontra na faixa insatisfatório.

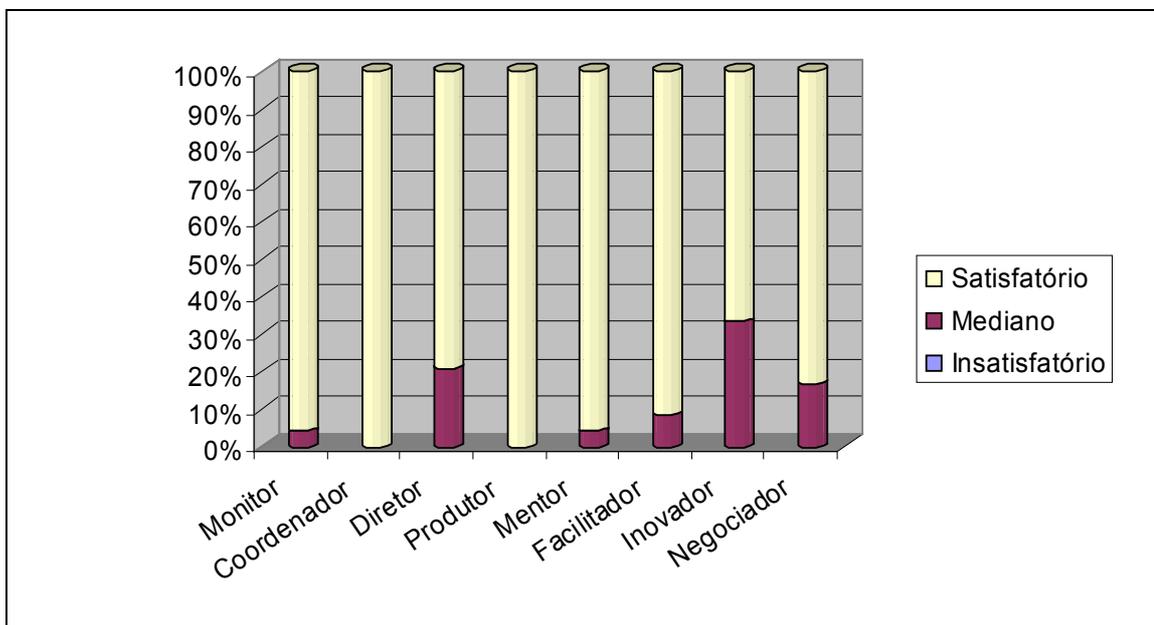


Gráfico 9 – Freqüência das respostas, por papel
Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Para complementar a análise da concentração de respostas de acordo com os agrupamentos realizados foi criado um gráfico *estrela* contendo como vértices os oito papéis descritos e como valores quantitativos as médias das notas calculadas para cada dupla de perguntas que compunham um determinado papel.

No gráfico *estrela* (GRAF. 10) visualizam-se os valores da tabela 2 e sua concentração em torno da faixa entre 4,5 e 5. Apenas no caso dos papéis *negociador* e *inovador* há um deslocamento dos pontos para a região mais central representada pelo valor 3,5 na figura.

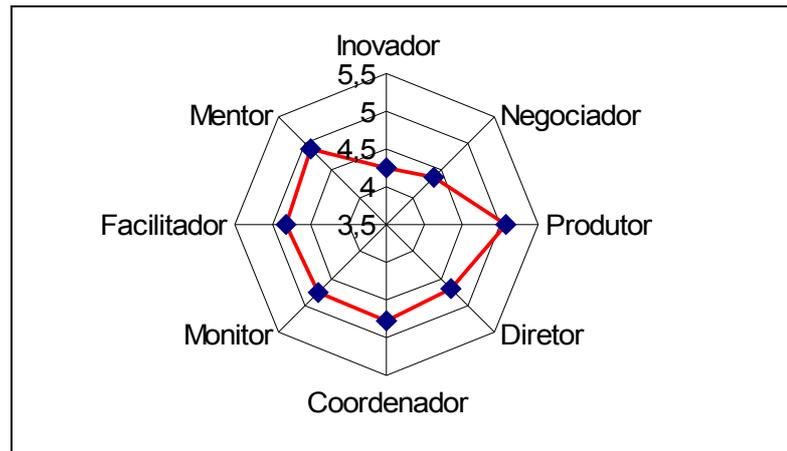


Gráfico 10 – Perfil dos gestores da empresa
Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Este gráfico permite observar que a opinião dos gestores da empresa os assemelha em um perfil gerencial classificado por Quinn et al. (2003) como agregadores pacíficos, porém com certo destaque para o papel de produtor, o que se justifica em função de serem os gerentes investigados da área de vendas, no comércio varejista.

A tabela 4 mostra os valores de ρ para as correlações entre as frases que formam os papéis. Tais valores podem variar de -1 a 1, de modo que valores próximos de zero indicam forte tendência da não existência de correlação entre as variáveis de estudo. O p-valor é uma medida de confiabilidade para se chegar a uma conclusão no teste executado e, quanto menor sua significância, maior a confiança conferida para o resultado. Para o caso acima, foi utilizado o teste paramétrico de *Spearman*, já que os dados provêm de uma amostra de 24 indivíduos em que não é possível ter o conhecimento *a priori* da distribuição populacional, e esse pequeno número também não possibilita a assunção de que os dados provenham de uma população com distribuição normal, o que possibilitou o uso desse teste paramétrico. O nível de significância utilizado foi de 5%, ou seja, os resultados apresentam uma confiabilidade de 95%. As hipóteses do teste foram:

- $H_0: \rho = 0$ (não há correlação entre as variáveis);
- $H_1: \rho \neq 0$ (há correlação entre as variáveis).

Os resultados da aplicação do teste estão dispostos na TAB. 4.

Tabela 4 – Correlações entre frases (por papel)

Papéis	Correlação (<i>rho</i>)	P-valor
Monitor (4 e 9)	-0,049	0,822
Coordenador (11 e 15)	-0,04	0,854
Diretor (3 e 13)	0,502	0,012*
Produtor (10 e 12)	0,425	0,038
Mentor (5 e 7)	0,117	0,585
Facilitador (8 e 16)	0,352	0,092
Inovador (1 e 6)	0,185	0,386
Negociador (2 e 14)	0,685	0,000*

Fonte: Dados coletados na pesquisa.

Assim, para os p-valores menores que 0,05, rejeita-se a hipótese nula e pode-se afirmar que existe correlação entre as frases selecionadas. Portanto, para os papéis mostrados na tabela, note-se que apenas em três casos verificou-se a existência de correlação entre as frases que os formam, a saber: diretor (3 e 13), produtor (10 e 12) e negociador (2 e 14). O “*” exibido à frente do p-valor indica que, mesmo se o teste fosse realizado a um nível de significância de 1% (confiabilidade de 99%), o valor ainda seria suficiente para afirmar a existência da correlação entre as variáveis. Para todos os outros cinco papéis em questão, os valores encontrados para *rho* foram muito próximos de zero e não se pôde constatar a existência de correlação entre as frases com base nas respostas dos entrevistados. Esses dados foram significativamente considerados quando da realização das entrevistas e da análise dos dados por meio delas obtidos.

4.3 O trabalho e as competências gerenciais dos gestores da Ótica Diniz

Neste item, os dados são apresentados em dois blocos: os dados demográficos dos entrevistados e os dados relativos às suas percepções quanto à sua realidade laboral no exercício de sua função gerencial, os quais foram associados aos conjuntos de competências formativas dos papéis gerenciais considerados no modelo de Quinn et al. (2003).

4.3.1 Dados demográficos dos entrevistados

Em termos de dados demográficos foram abordados oito aspectos com os doze (12) gerentes de lojas do varejo óptico entrevistados, sendo oito (8) deles do sexo feminino e três (4) do masculino.

Ao se tratar da faixa etária, notou-se uma presença marcante de gerentes jovens no exercício sua função, com três (3) com menos de 25 anos, cinco (5) entre 26 a 30 anos, três (3) de 31 a 35 e um (1) de 36 a 40 anos de idade.

Quanto ao estado civil, a maior parte dos entrevistados se encontra solteiros: sete (7) e apenas quatro (4) casados e um (1) divorciado.

Ao se tratar da escolaridade dos entrevistados, os dados demográficos colhidos sublinham que a grande maioria tem o ensino médio completo e um entrevistado ressaltou ter o ensino superior incompleto.

Dentre os gerentes entrevistados, o tempo na empresa não ultrapassou o intervalo de um (1) a dez (10) anos, sendo que um (1) tem menos de 1 ano, dez (10) , de 1 a 5 anos na empresa e um (1) entre 6 a 10 anos trabalhando na organização. Já considerando-se o tempo de atuação no cargo gerencial, três (3) estão há menos de um (1) ano e oito (8) entre um a cinco anos.

Nota-se que, somente quatro (4) dos gerentes entrevistados já ocuparam o cargo gerencial em outra organização relatando setores variados como o próprio ramo óptico, vendas, automobilístico e educacional.

Considerando-se toda experiência que os entrevistados tenham perante o cargo gerencial, observa-se que, três (3) têm menos de um (1) ano, e nove (9) gerentes de um (1) à cinco (5) anos de atuação gerencial como um todo.

Assim, de uma maneira geral, dentre os entrevistados nessa segunda fase de coleta de dados primários, a maior parte deles é do sexo feminino, com idade inferior a 30

anos, solteiras, com nível de escolaridade de ensino médio completo e com tempo de casa e de função gerencial (na empresa e total) inferior a 5 anos.

4.3.2 O trabalho e as competências gerenciais dos gestores na Ótica Diniz

Em se tratando da trajetória profissional dos gerentes na organização todos os entrevistados ressaltam a oportunidade de crescimento que a empresa possibilita, pois, como se observa na TAB. 5, todos (12) enfatizaram que começaram como vendedores antes de chegar à carreira gerencial, cuja maioria (7) trabalhou de um a dois anos na empresa como vendedor.

Tabela 5 - Trajetória profissional dos gerentes na organização

Respostas	Entrevistados	Total de entrevistados
Começou na empresa como vendedor	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12	12
Trabalhou superior a um ano como vendedor	G2, G3, G5, G6, G9, G10, G11	7
Está há mais tempo na empresa	G1, G2, G5, G11	4
Gerencia a loja entre um ano a dois anos	G2, G5, G6, G11	4
Gerencia a loja menos de um ano	G1, G7, G8, G12	4
Transitou em outras áreas e lojas da empresa	G1, G2, G10	3
Tem experiência no setor	G7, G10	2
Trabalhou menos de seis meses como vendedor	G4, G12	2
Não tinha experiência como gerente	G1	1
Tem experiência anterior como gerente	G4	1
Modo de ascensão na carreira		
Foi convidado a assumir a gerência de uma loja.	G9, G10	2
Correu atrás dos seus objetivos como vendedor e mostrou o seu potencial.	G6	1
Fez estágio na empresa durante um mês	G3	1
Ocupou a partir do terceiro mês inteiramente o cargo de gerência	G12	1
Ocupou na metade do segundo mês o cargo de gerência em treinamento	G12	1
Passou na prova de seleção para gerente da empresa	G4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observe os comentários ilustrativos.

(...) quando eu comecei na empresa, eu comecei como vendedora né... estagiei por um mês, aprendi todas as funções é... Após um ano (...) houve mudanças, mudei de loja. Após um ano e meio eu assumi o cargo de gerência e estou até hoje (...) (G3).

(...) eu entrei na Diniz como vendedor, eu sou uns dos quinze primeiros dos contratados daqui da ótica Diniz de Belo Horizonte e... já entrei com o intuito de poder crescer na empresa porque é um ramo de grande porte né... a nível nacional. E... eu corri atrás dos meus objetivos como vendedor mostrei... tentei mostrar o meu potencial (G6).

(...) comecei trabalhando em uma ótica muito pequena num setor bem afastado. Ficava não tanto nas vendas, tinha vontade de chegar lá dentro, mas o proprietário da empresa não deixava. Mudei de ramo fui para livraria, depois quis voltar de novo para o ramo de ótica. Encontrei o senhor Vidal que me contratou para a ótica Diniz como vendedora. Nisso eu fiquei dois anos trabalhando na ótica Diniz, trabalhando como vendedora em São Luiz, que foi em outro estado, depois viajei pela ótica Diniz. Fiquei mais uns dois anos viajando e a ótica Diniz resolveu me dar esta oportunidade de gerenciar uma loja. (G10)

Quanto à percepção desses gerentes em relação ao setor óptico no Brasil (TAB. 6), a maioria (7) o considera um setor em ascensão, lucrativo e muito procurado. Ressalta-se que, devido a esse aumento, a concorrência cresce (2) e torna-se desleal (3). Conquista o cliente pelo preço e não pela qualidade do serviço e algumas vezes, denigrem a imagem das empresas concorrentes. Outro fator é a escassez de profissionais qualificados, o que garante o emprego dos bons funcionários (2).

Tabela 6 - Percepção dos gerentes perante o setor óptico no Brasil

Respostas	Entrevistados	Total de entrevistados
Um setor que vem crescendo, se desenvolvendo, lucrativo e procurado	G3, G4, G5, G6, G8, G9, G11	7
A concorrência no setor é desleal	G7, G9, G11, G12	4
Teria que haver uma preparação do profissional bem maior	G2, G3, G4	3
Um setor excelente para se trabalhar por envolver saúde	G2, G7, G10	3
Há muitos concorrentes	G6, G11	2
O setor mantém relacionamento estreito com médicos	G4, G12	2
Quadro pequeno de profissional qualificado faz com que dificilmente fique sem emprego	G1, G7	2
Um setor interessante	G2, G4	2
As óticas menores não tem a qualidade que uma grande rede produz	G6	1
As redes futuramente tendem a engolir as lojas pequenas	G6	1
Há bons profissionais no mercado	G8	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os relatos a seguir ilustram tal análise.

(...) o setor é bacana é um setor muito melhor ainda mais por (...) trabalhar com a saúde (...) no meu ponto de vista com relação... tanto... a

concorrência [como] as pessoas tão muito despreparadas, eu acho que teria que ter um preparação bem maior. (...) Na própria empresa nós temos pessoas bem despreparadas, mas (...) tem uma pessoa que tá trabalhando agora com a melhoria da questão de preparação (...) para ter profissionais (...) com mais conhecimentos (G2).

Este ramo cresceu bastante é um ramo bem interessante é lucrativo. E que cada dia tá melhorando mais porque as pessoas (...) várias empresas estão melhorando no atendimento, na qualidade. Os oftomologistas tão se aproximando mais das óticas (...) (G4).

(...) o ramo ótico pelo que eu vejo (...) é um ramo bom que tá muito desenvolvido tecnologicamente né?! Com a tecnologia e a infra-estrutura que tem hoje. Mas que está um pouco... saturado, tem muitas lojas, muitas óticas, e... estando saturado como está hoje é... depois que as redes começaram a se desenvolver mais, no meu ponto de vista, futuramente as redes irão engolir as lojas pequenas. Que até então, eles [as lojas pequenas] não tem a... qualidade que uma grande rede pode produzir de comércio (...) (G6).

A ótica é um setor muito bom (...) de se trabalhar, eu vejo que quando a pessoa acaba entrando em uma ótica dificilmente sai desse ramo. Então é muito bom, é uma área ótima de se trabalhar, porém a concorrência é um pouco desleal. Mas para o profissional que trabalha, dificilmente fica sem emprego(...)Tem algumas óticas sim, que fazem muito isso, é... deslealdade é até mesmo em queimar muitas mercadorias e falar mal de outra empresa e eu não concordo com esta situação (G7).

(...) o setor ótico (...) está se desenvolvendo, mas eu sinto que estas pequenas lojas fazem uma concorrência desleal, porque eles não treinam muito os seus vendedores e eles conquistam muito o cliente. Chamam muito o cliente pelo preço, isso acaba inviabilizando vendas melhores, de melhores qualidades, porque o cliente sempre acha que o nosso produto é muito caro, né? Como se a gente estivesse vendendo um produto bom e eles comprando um produto chinês né? E essa comparação nem sempre ela é saudável (G9).

(...) o setor ótico em... alguns estados do Brasil, ainda continua tendo uma concorrência assim ferrenha é... de certa forma muito desleal. (...) Né assim a falta de companheirismo de alguns profissionais do setor né? Do ramo ótico, e em alguns casos certa convivência entre médicos e óticos ainda persiste, apesar de ser antiético (...) (G12).

Sobre os aspectos da organização, os gerentes (TAB. 7) corroboram o investimento na qualificação profissional feita pela empresa e as oportunidades de ascensão que ela possibilita (8). Com isso, a maioria acredita que a corporação torna-se um exemplo em crescimento e em inovação, principalmente tecnologicamente, para muitas organizações (7). A corporação é também um ótimo modelo de uma organização para se trabalhar (4) por ter profissionais competentes e capacitados (1). Ante o exposto, evidencia-se que os gerentes *vestem a camisa da empresa*, principalmente quando a consideram uma vitrine para os diversos segmentos (1).

Tabela 7- Visão dos gerentes sobre a organização

Respostas	Entrevistados	Total de entrevistados
Uma empresa que investe na qualificação de seus funcionários e oferece oportunidade para melhor atender o cliente	G1, G2, G3, G6, G8, G10, G11, G12	8
Uma empresa muito grande em questão de crescimento e inovação	G1, G5, G6, G7, G8, G11, G12	7
Uma excelente empresa no ramo óptico, e ótima para se trabalhar	G4, G6, G7, G9	4
Uma das maiores lojas de rede de óptica do Brasil	G1, G10, G12	3
Atualmente tornou-se franquia	G6	1
Possui diretores e supervisores capacitados e competentes	G6	1
Possui liberdade de negociação com o cliente	G7	1
Uma empresa acolhedora	G4	1
Uma empresa que possui um grande poder aquisitivo e administrativo	G11	1
Uma vitrine para todos os outros setores dentro da visão de ótica	G1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observem-se os comentários que se seguem.

(...) vejo a empresa além de dar oportunidade, (...) ela [a empresa] capacita [profissionalmente] (...) os funcionários. Eles tão sempre incentivando a fazer um curso né eu vejo que é uma empresa muito grande (...) (G1).

É uma empresa assim, maravilhosa, acolhe a gente super bem, os padrões assim... são amigos. Eu falo que todo mundo é meu amigo eu tenho intimidade com o meu patrão, com minha supervisora, é uma família (G4).

Ela é inovadora, tem uma visão diferente (...) das demais óticas, isso vai das que eu já trabalhei também. É... o sistema de trabalho é diferente e inovador (...) está um passo a frente aí das demais (G5).

(...) a Ótica Diniz eu vejo assim [como] uma empresa muito boa para se trabalhar. As pessoas me respeitam muito é... eu gosto muito de estar aqui é... tenho assim algumas questões (...) que eu acho que a empresa pode melhorar, mais no ramo ótico é uma excelente empresa (G9).

É uma organização grande (...) que está inovando o mercado ótico, praticamente já está no Brasil quase todo, são mais de trezentas lojas, né? É uma forma diferente de trabalhar, o jeito de conduzir, atendimento diferenciado, é... materiais diferenciados é... fator humano, a pessoa, né? O profissional que trabalha nesta organização são diferenciados. Então (...) é uma grande empresa, uma empresa que tem assim tudo para dar certo, e né? Juntamente com as diferenciações [que] vão se agregando (G12).

Ao se tratar do que é ser gerente ou um gestor (TAB. 8), os entrevistados em sua maioria (8) percebem que implica ser um líder. Alguns deles argumentam que é um cargo de responsabilidade (5) e que exige desse profissional a sua interação com os acontecimentos dentro da loja (4), coordenando a equipe (4) sem deixar de realizar as solicitações feitas pela empresa (4). Na TAB 8 é possível observar as respostas dos entrevistados e os papéis e competências correlatas, segundo o modelo de

Quinn et al. (2003), a elas associados, indicando uma predominância nos papéis de diretor e produtor na gestão de uma maneira geral.

Tabela 8 - Percepção dos entrevistados quanto a ser um gerente ou um gestor

Respostas	Papéis e Competências	Entrevistados	Total de entrevistados
É uma pessoa que lidera	Diretor/Mentor	G1, G2, G3, G6, G8, G9, G10, G11	8
É um cargo de responsabilidade muito grande	Diretor/Coordenador	G1, G4, G7, G9, G12	5
Estar ciente de tudo que acontece na sua loja	Coordenador	G1, G4, G7, G12	4
Coordenar a loja	Coordenador/Produtor	G1, G3, G5, G7	4
Atender o que a empresa solicita, ser o braço direito	Diretor	G1, G3, G4	3
É colocado na linha de frente	Negociador	G10	1
É uma tarefa cada vez mais complexa de lidar	Facilitador	G9	1
Saber delegar	Mentor/Produtor	G7	1
Saber dialogar	Facilitador/Negociador	G11	1
Ter conhecimento	Produtor	G7	1
Ter espírito de união	Facilitador	G6	1
Ter “jogo de cintura”	Diretor/Produtor	G12	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observem-se os relatos ilustrativos que se seguem.

Um gerente na realidade ele... (...) é o braço direito do proprietário, ele tá ali sempre presente dentro da empresa, tanto para manter a organização da loja, ajudando com os funcionários, ajudando a contratar. Então na realidade, a gente que praticamente que toma conta da loja, então tem que ter a responsabilidade muito grande. Eu acho que a gente [tem que] participar bastante (...). O que acontece dentro da loja mesmo a gente que passa direto para o proprietário então a gente assim toma todos os braços, as pernas e os olhos deles quando eles não tão presentes dentro da loja (G1).

É uma pessoa que lidera, né!? Que sabe motivar, que... que pode... sabe entender cada um, porque a partir do momento que você é gerente, você lida com a equipe. São pessoas totalmente diferentes e que... você tem que entender cada um (...) com as suas diferenças. Então eu acredito que é ser um... um líder nato (G2).

(...) ser gerente é (...) um cargo de uma boa responsabilidade que você teria que delegar bastantes coisas, ter conhecimento, é... então ser gerente é (...) desenvolver vendedores, é estar ciente de tudo que acontece na sua empresa, na sua loja, ser o primeiro a ter conhecimento, até mesmo para estar passando para os subordinados. E além de saber delegar, saber passar estas informações para as pessoas (G7).

(...) de uma maneira geral é saber dialogar, ter companheirismo é... saber entender cada ponto positivo e negativo do funcionário, (...) para encaminhar eles. De uma maneira geral a equipe é a empresa que a gente está nela (...) Cuidar bem da equipe (...) (G11).

(...) uma forma simples de falar é como se fosse um paizão né? Ele tem que estar de olho, atento a tudo, né? Tem que corresponder, tem que ter jogo de cintura para diferentes pessoas, diferentes clientes, diferentes situações, coisas que normalmente, algumas situações sangue frio, né? (...) tem que ter pulso para segurar os altos e baixos da área comercial como também da área humana, da área sentimental de cada pessoa (G12).

Em outros termos, quando se tratando de o que é ser gerente na organização em que trabalham (TAB. 9), eles percebem que, ao assumir um cargo gerencial, é necessário trabalhar junto com a equipe (5) e saber se relacionar com os clientes e com as pessoas com quem trabalham (4). Os entrevistados sublinham ainda que estabelecer a motivação (3), ser responsável por tudo que acontece na corporação (3) qualifica-se continuamente em sua área técnica da saúde visual (2) e saber delegar (2) e administrar os conflitos (1) a fim de estabelecer um equilíbrio em toda empresa, são características primordiais que se agrega a um bom gestor ou gerente. Na Tabela 9, notem-se as respostas dos entrevistados e os papéis e competências, segundo o modelo de Quinn et al. (2003), a elas associados, predominando mais uma vez os papéis de produtor e diretor, porém na gestão da empresa especificamente.

Tabela 9- Percepção dos entrevistados quanto a ser gerente na organização

Respostas	Papéis e Competências	Entrevistados	Total de entrevistados
Trabalhar juntamente com a equipe	Facilitador/Produtor	G2, G7, G8, G10, G11	5
Lidar com pessoas (clientes e vendedores)	Mentor/Negociador	G6, G7, G10, G11	4
Manter a motivação	Inovador/Produtor	G2, G3, G5	3
Organizar a loja	Coordenador	G3, G6, G12	3
Ser responsável por tudo	Diretor	G1, G3, G4	3
Buscar qualificação e conhecimento técnico na parte de saúde visual	Produtor	G4, G6	2
Supervisionar o que acontece na loja	Monitor	G2, G7	2
Ter autoridade para delegar	Diretor	G2, G7	2
Abrir a loja, conferir o caixa e estoque de mercadorias	Coordenador	G7	1
É um desafio	Produtor/Diretor	G12	1
Estar disposto a querer ajudar sempre	Mentor/Facilitador	G10	1
Gerenciar vendas	Coordenador/Produtor	G7	1
Não é somente abrir e fechar a loja	Coordenador	G2	1
Resolver problemas da melhor forma possível	Negociador	G8	1
Ser gerente aqui é muito divertido	Inovador/Produtor	G9	1
Ser o mediador entre a direção e os demais funcionários	Facilitador/Negociador	G5	1
Ter “jogo de cintura”	Produtor/Negociador	G12	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Notem-se os comentários dos entrevistados.

(...) nós trabalhamos mais com equipe, em questão de motivação, motivamos muito a equipe é... temos um apoio, nós antes não tínhamos muito apoio, temos um apoio e uma... autoridade maior né!? Para poder saber lidar com cada um e com todas as situações que acontece para nós mesmo delegarmos e ao mesmo tempo é... ter um controle das coisas que acontecem na loja (G2).

É a mesma coisa, é o mediador, é você estar entre a direção e os demais funcionários, é estar incentivando, né? (G5).

(...) o gerente aqui na Ótica Diniz você tem um.. (...) bom conhecimento técnico na parte de saúde visual, para você (...) tá orientando (...) o cliente. Tem que ter muita organização (risos) né?! Tem que atender sempre feliz, sorridente (...) (G6).

(...) nesta empresa gerenciar é além de você lidar com as pessoas né? (...) [Tem que] delegar na organização [porque] você trabalha muito junto com o cliente, é como você supervisionar, estar presente, gerenciar vendas na realidade, gerenciar os vendedores, estar presente em conhecer os clientes, trabalhar muito com os clientes (...) [As] primeiras informações tudo passa pela área gerencial, além de ter contato com a gerência no fechamento de venda (G7).

Gerente aqui (...) é correria tá? Ser gerente aqui tem que ter, pulso tem que ter jogo de cintura (...) (G12).

Quanto às atribuições gerenciais (TAB. 10), além de abrir e fechar a loja diariamente, citada por onze (11) gerentes entrevistado, há atribuições como auxiliar os vendedores com as vendas (10), controlar estoque (9) e caixa (7) e manter a organização da loja e de seus serviços (8). Entretanto, apesar de todas essas atribuições, é primordial conhecer e saber se o cliente está satisfeito (3) e se os vendedores estão motivados (1). Em caso contrário, buscar solucionar essas falhas (1). As respostas dos entrevistados foram associadas aos papéis e competências segundo o modelo de Quinn et al. (2003), conforme observa-se na TAB 10. Por meio dela, percebe-se que as atribuições gerenciais na empresa, na percepção dos entrevistados, privilegia os papéis de monitor e produtor.

Tabela 10 - Atribuições gerenciais

Respostas	Papéis e Competências	Entrevistados	Total de entrevistados
Responsável por abrir e fechar a loja todos os dias	Coordenador	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G12	11
Responsável por auxiliar nas vendas de todos os vendedores	Mentor	G1, G2, G3, G4, G6, G7, G9, G10, G11, G12	10
Controlar o estoque	Monitor	G2, G4, G5, G7, G8, G9, G10, G11, G12	9
Organizar a loja e seus serviços	Produtor	G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G11	8
Controlar o fluxo de caixa	Coordenador/Diretor	G1, G2, G5, G7, G8, G9, G12	7
Controlar totalmente o interno da loja	Produtor/Coordenador	G2, G5, G7, G10	4
Administrar o barzinho	Produtor/Coordenador	G4, G5, G11	3
Conferir os serviços e faturas do laboratório	Monitor/Diretor	G1, G3, G12	3
Conferir se o cliente está satisfeito	Produtor	G4, G10, G11	3
Organizar a escala de almoço dos vendedores	Coordenador	G3, G4, G9	3
Conferir os serviços que vão para o laboratório	Monitor	G5, G6	2
Averiguar as armações	Monitor	G9	1
Cobrar de outras pessoas	Diretor/Negociador	G2	1
Conferir se o seu vendedor está de bem com a empresa	Produtor	G10	1
Conferir as venda, receitas e óculos	Monitor	G11	1
Conhecer as características dos clientes	Produtor/Inovador	G7	1
Controlar horários	Monitor	G3	1
Apresentar inovações pessoais	Inovador	G2	1
Realizar reuniões motivacionais freqüentes	Inovador/Produtor	G2	1
Selecionar vendedores para determinadas funções	Facilitador/Produtor	G3	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Observem-se os relatos ilustrativos que se seguem.

É... é abrir, fechar a loja, é... participar das vendas é lógico, motivar a equipe todos os dias e ter reuniões freqüentes motivando é... é... tem que ter algumas inovações pessoais é lógico (...) (G2).

É eu abro a loja (risos) dou bom dia (risos) beijo (risos), mas tem que assinar o serviço, conferir todos os serviços, cobrar o serviço diariamente, se tiver alguma coisa aqui que as meninas não dêem a conta [ajudo-as] (...) (G8).

Olha aqui na loja eu abro a loja, fecho no final do dia, né? Controlo estoque, faço fechamento de caixa, confiro as armações todo dia né? Nós temos aqui mais de 1.500 mil armações na loja, todos os dias a minha equipe conta tudo, é... faço rodízio de almoço, substituo o caixa na hora do almoço, é... faço escala de faxina na loja coordeno as limpezas mensais, atendo é... alguns representantes que vêm até a loja. Dou suporte principalmente aos

vendedores na hora que atendem aos clientes, é... para tentar participar da venda e tentar fidelizar os nossos clientes (G9).

(...) eu já tenho que estar olhando alguns serviços que ficarão dos anteriores, conferir receita por receita, óculos por óculos que foi vendidos pelos vendedores, se realmente é o melhor para aquele cliente, eu já faço isso na hora da venda, e depois eu dou também uma re-conferida (...) (G11).

A maior parte dos gerentes (8) evidencia a autoridade que têm no trabalho como um dos pontos positivos de gerenciar a organização (TAB. 11). Outros fatores apontados são a aquisição de conhecimento, experiência (2) e oportunidade que a empresa possibilita (2) e a relacionamento com todo o ambiente da empresa (2), ou seja, supervisores, clientes, e vendedores, de tal fato, possibilitando, um domínio desses gerentes na estrutura da empresa mantendo um contato direto com os públicos externos e internos

Tabela 11- Pontos positivos de ser gerente na organização

Respostas	Entrevistados	Total de entrevistados
Ter autonomia para trabalhar	G1, G2, G4, G5, G9, G10, G11, G12	8
Adquirir conhecimento e experiência	G3, G6	2
Estar em contato e ter assistência dos subordinados, supervisores e clientes	G1, G7	2
Ter o domínio de muitas coisas, inclusive a equipe	G4, G5	2
Ter oportunidade de crescer dentro da empresa, ter a própria franquia	G5, G9	2
Ter uma boa base salarial	G4, G12	2
Gostar de gerenciar	G4	1
Não ter muita cobrança	G2	1
Não ter muitos problemas dentro da empresa	G1	1
Possuir oportunidade de expressar as idéias	G11	1
Status	G11	1
Não respondeu	G8	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os relatos a seguir ilustram tal análise.

(...) eu tenho muita autonomia, (...) eu tenho tudo o que eu preciso para gerenciar a loja. É sempre tenho assistência quando... quando eu preciso aqui dentro da loja, normalmente eu faço as coisas aqui dentro da loja, dificilmente eu tenho (...) precisão [de] incomodar (...) (G1).

É... é a liberdade que temos de trabalhar, é... cada um cuida da sua loja e... não temos muita cobrança, assim... em termos de ... eu cuido da minha equipe os... os meus superiores não (...) se preocupam com a minha equipe (G2).

[Os pontos positivos de ser gerente] É o crescimento mesmo profissional, pessoal, né a experiência que a gente adquire (...) crescer por seus méritos, crescer por qualidade que você tem né, suas responsabilidades, vê sua qualificação (G3).

É poder ter o controle de muitas coisas, (...) ter acesso a algumas coisas que de repente outros funcionários (...) não tem. [Ter] uma certa autonomia também de estar resolvendo as coisas, de poder estar ajudando (...) (G5).

(...) [Um ponto positivo é] você[ter] um status, bem melhor no caso ser gerente da ótica Diniz, principalmente porque eu gosto (...). (G11)

Em contraposição, os pontos negativos ressaltados pelos gerentes ao assumir o cargo gerencial na organização (TAB. 12) é o rodízio (3) que acontece com uma frequência muito grande em um curto intervalo de tempo, que lhes dificultam estabelecer e concluir o seu projeto e conhecer a equipe com quem se trabalha a fundo. Outros pontos negativos descritos são a exclusão da participação desses gerentes no processo seletivo dos funcionários que irão trabalhar com ele (2) e não contar com um salário fixo além da comissão (1), pois se perdem muitos profissionais bons quando o mercado está instável. É interessante destacar que a autoridade de que os gerentes desfrutam ao trabalhar, um dos pontos positivos apontados (TAB. 11), proporciona um dos pontos negativos, porque muitos erros são cometidos por se ter liberdade de decisão (1), o que conseqüentemente, implica na correção deste (1). E somente três (3) dos entrevistados não vêem pontos negativos na empresa.

Tabela 12- Pontos negativos de ser gerente na organização

Respostas	Entrevistados	Total de entrevistados
Rodízio nas lojas	G2, G7, G9	3
Não participar do processo seletivo dos funcionários	G7, G9	2
A distância da residência à loja	G1	1
As pessoas acharem, às vezes, que eles têm um poder que não têm	G8	1
Cobrança é muito grande.	G5	1
Correção dos erros cometidos	G12	1
Fluxo muito pequeno da loja	G1	1
Horário um pouco mais puxado, às vezes, por ter que abrir e fechar a loja	G4	1
Maiores possibilidades de erros, por ter muita liberdade	G12	1
Não ter um salário fixo além da comissão	G6	1
Não há	G3, G10, G11	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Notem-se os comentários dos entrevistados.

(...) Para mim... é só rodízio (...) é péssimo... incomoda muito porque (...) eu pego uma loja e levanto a loja, (...) tá vendendo bem, eu estou com... com uma excelente clientela e tal. Aí quanto me passa para outra loja os meus clientes voltam na loja antiga me procuram e, tipo assim, automaticamente ninguém vai te dizer onde está você no novamente, aí você não consegue (...) ter um carteira de cliente fiel porque eles nunca vão (...) te procurar em outra loja e não vão te encontrar. Sem falar que mexe muito com você (...) você tá numa boa loja e você levanta ela e de repente você vai para outra loja que tá um desastre, um caos total e você tem que saber lidar com aquilo e até mesmo como solucioná-lo (G2).

Eu acho que tem hora que o horário fica um pouco mais puxado por ter que abrir, que eu e sempre chego meia hora mais cedo, que eu.. entendeu?! E fechar, porque vamos supor, se entra um cliente, você vai ficando com ele. Então... vamos supor eu abro sempre oito horas, então às vezes dependendo do trânsito, sete e meia, quinze para oito você tá aqui, então o que eu acho muito cansativo às vezes é isso, o horário que (...) puxa um pouquinho (G4).

(...) o meu ponto negativo, eu olho mais é... para base salarial... porque geralmente uma boa parte dos gerentes eles ganham por comissão e... como a gente vive por comissão a gente tem que correr atrás das metas da loja que é.. eu acho que não deixa de ser a minha obrigação eu tendo o meu salário fixo ou não, porque eu vou correr atrás da minha meta com todo esforço possível, que eu vou fazer né e... mas... é... nem sempre o...o comércio tá bom. Às vezes tem mês que (...) a sua comissão não é estável, às vezes é um pouco baixa ou às vezes até ultrapassa a expectativa (G6).

(...) o único ponto negativo que eu vejo, que eu acho que é o único, é as pessoas acharem as vezes que você têm um poder que você não têm! Tipo de liberar alguma coisa que você não tem, e acham que você tem, principalmente com cliente (...) os clientes acham que você pode tudo, como que se você fosse o dono da empresa e não é bem [assim] (G8).

(...) nunca a gente participa [do processo seletivo] né? A gente recebe o vendedor que é contratado lá pela central. E outra coisa mesmo quando você recebe uma boa pessoa que você treina, que você capacita, muitas das vezes ele é transferido para outra loja. Então você desenvolve mas não aproveita, né? E as vezes também você é transferido e eu tenho família né? E às vezes esta questão do rodízio que a empresa tem ela não te avisa de quanto em quanto tempo vai ter rodízio nas lojas (...) e você que mora em um bairro, que tem os seus compromissos, enfim troca de loja e tem que ajustar tudo né? Família, marido, filho às vezes [mudar de colégio] para quem tem filho nas escolas. Uma coisa que realmente a empresa poderia melhorar [e fazer] este processo de uma outra forma (G9).

(...) pelo fato de (...) ter uma liberdade muito grande, a possibilidades (...) de cometer erros também é muito grande. Então né, a gente acaba né, que de certa forma cometendo esses erros, e muitas vezes é... prejudica bastante, eu acho que prejudica tanto a equipe como a gerência que vêem aqui de baixo. E acaba prejudicando (...) também os proprietários (G12).

Conforme os entrevistados, pode-se observar na tabela TAB.13 que, em geral, o relacionamento dos gerentes com os subordinados é ótimo (10) e a metade deles

evidencia em suas respostas que procuram estar próximos de seus vendedores (6), a fim de auxiliá-los e incentivá-los em suas vendas. Com isso, o relacionamento entre eles é de amizade (2) e de respeito(4), como se fosse uma família. Já em se tratando de problemas, procura-se sempre resolver a partir do diálogo(1), apesar de dois (2) gerentes entrevistados afirmarem não haver tido problemas com seus subordinados.

Tabela 13 - Relacionamento gerente e subordinado (vendedores)

Respostas	Entrevistados	Total de entrevistados
Um relacionamento muito bom	G1, G2, G3, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G12	10
Procura estar próximo para auxiliá-los e incentivá-los	G1, G2, G3, G4, G9, G12	6
Um relacionamento bem aberto e respeitoso	G2, G4, G9, G12	4
Uma relação de amizade e familiar	G1, G4, G11, G12	4
Trabalha em equipe na loja	G3, G4	2
Sobre problemas		
Dão super bem uns com os outros, mas tem momentos de "puxão de orelha"	G7	1
Não houve até hoje problemas mais graves	G12	1
Resolvem os problemas conversando	G8	1
Nunca teve problemas	G8, G10	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Observem-se os relatos ilustrativos que se seguem.

O meu relacionamento é excelente, eu procuro dá o meu melhor. Nunca me vejo (...) como um gerente para eles, [me vejo] assim como amiga, companheira e... incentivo eles sempre. Procuro entender cada um deles, acompanhar tanto o... estado, às vezes não está tão bem emocionalmente para trabalhar. Eu procuro orientar, ajudar, apoiar sem... deixar eles de lado. Quando às vezes eles estão tristes (...) por mais que estejam com problemas pessoais eu procuro apoiar para obter o melhor. (G2)

Eu tenho uma relação muito franca com eles é... eles participam de tudo que acontece na loja tudo que.. que eu sei que é... preciso eu converso com eles diretamente, é uma relação muito boa, amigável. O que eles precisam de mim eles contam comigo sempre e eu com eles (G3).

Bom.. aqui na loja a gente trabalha em equipe então... é... um respeita o outro a gente sabe o limite de um, o defeito de um, qualidade (...) A gente trabalha mais em união. É uma família mesmo (G4)

É muito bom, procuro ser acolhedor né?! Auxiliá-los né?! Perceber se tem alguma mudança no comportamento deles no dia a dia, se algum chega mais triste às vezes no próprio dia a dia, (...) que está meio chateado, aí você chama para conversar junto com ele, enfim tenta ver se você pode contribuir de alguma forma, e no dia a dia eu procuro estar próximo deles para que se acontecer alguma insatisfação você possa estar atento (G9)

(...) eu tenho um relacionamento bem aberto com eles, para eles terem liberdade até de chegar. Se tiver alguma coisa em mim que eles não

estejam gostando, eu deixo bem livre para eles estarem falando comigo, eu deixo eles exporem as idéias deles porque quando eles dão boas idéias a gente tem que pegar mesmo, capturar logo estas boas idéias e também de vez em quando tem uma idéias meio mirabolantes que a gente tem que ir cortando um pouquinho (G11).

De outro lado, na TAB. 14, quando é aberta a discussão acerca da percepção dos entrevistados quanto às características do relacionamento existente entre os gerentes e seus superiores pode-se ressaltar nas respostas apresentadas uma centralidade em que todos os entrevistados afirmam desfrutarem de um relacionamento muito bom (12), expondo, assim, um ponto favorável em ser gerente nessa organização, vê-se também uma busca freqüente de contato (6) dos gerentes para com seus superiores e a presença de uma relação amigável e familiar entre ambos (2).

Tabela 14 - Percepção dos gerentes quanto o relacionamento com os superiores

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Um relacionamento muito bom	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G 10, G11, G12	12
Procuram ter um contato freqüente	G1, G3, G4, G6, G9, G10, G11	6
Uma relação amigável e familiar	G4, G12	2
Nada a reclamar	G7, G10	2
Sobre problemas		
Ajudam a resolver os problemas mais graves	G6	1
Difícilmente têm problemas	G1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

É relevante evidenciar a opinião dos entrevistados reafirmando o bom relacionamento existente e a procura do contato freqüente, com seus superiores, assim como se pode perceber nos comentários destacados.

Tenho uma relação de muita amizade com todos. Tanto com o proprietário, quanto com os dois supervisores, é muito amigável, sempre quando eu preciso de qualquer coisa eles estão prontos para me ajudar, então é muito bom. (...) Temos contato com freqüência.(G3)

Parece mentira mais é melhor ainda. Meu supervisor já foi meu gerente, o meu, relacionamento com eles é muito bom, eu tenho liberdade de expressar o que eu acho da empresa, [apontando] o quê que precisa melhorar (G8).

Convém explicitar também que dentro desta organização há aqueles que afirmam não terem nada a ser ressaltado.

É tranquilo, muito bom, não tenho nada a reclamar. (G7).

Bom, até hoje nunca tive o que reclamar nos momentos que eu precisei falar eu fui muito bem ouvida, e até hoje! São acessíveis, é isso! (G10)

Já levando em consideração a presença de problemas entre os gerentes e seus superiores obtêm-se como resposta a difícil presença de problemas e também como ressalva, a presença dos superiores como apoio aos gerentes no solucionar de questões mais complexas e assim, até mesmo, evitando que sejam geradas, e fortificadas questões mais conflituosas. É o que se percebe nos relatos a seguir.

Nunca tivemos nenhum problema. Eu acredito que dificilmente a gente tem algum problema em relação à empresa, ao trabalho, sempre que acontece alguma coisa a gente senta conversa, discute, chega num consenso do que é melhor para a empresa (G1).

Com os supervisores, os proprietários também, a convivência é muito boa porque eles tão sempre presentes, abertos a opiniões, expressões. (G6)

Quanto ao relacionamento dos gerentes entrevistados para com seus clientes, pode-se observar por meio da TAB. 15 que as afirmativas de 8 (oito) entrevistados nos levam à percepção da existência de uma preocupação considerável dos gerentes na busca da satisfação do cliente, e a afirmação da presença de um bom relacionamento entre ambos é apresentada por meio da metade dos participantes. Definem também o cliente como o maior bem da organização (3). Percebe-se a busca de solucionar necessidades e o *jogo de cintura* que se utiliza para com as questões conflituosas (2), sabendo que existem vários tipos de clientes dos mais compreensivos até os mais intolerantes (2) que fazem parte do contexto cotidiano da organização em questão.

Tabela 15 - Percepção dos entrevistados quanto o relacionamento com os clientes

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Buscam a satisfação do cliente	G2, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G12	8
Possuem um relacionamento muito bom	G1, G3, G4, G5, G6, G7	6
Afirmam que “o nosso cliente trata-se do nosso maior bem”	G2, G9, G11	3
Buscam solucionar as necessidades e contornar os conflitos	G8, G11	2
Existem vários tipos de clientes uns mais intolerantes outros mais compreensivos	G9, G10	2
Nada a reclamar	G4	1
Fonte de Experiência		
Participam das vendas	G3	1
Sempre trabalharam com público	G1	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Os comentários abaixo ilustram bem os aspectos mais relevantes levantados pelos entrevistados, a saber, sobre o relacionamento com os clientes.

Com os clientes eu procuro ser a melhor pessoa possível porque pra mim eles são reis né! São mais que patrões porque eles que pagam o meu salário. (G2)

[O cliente] É ele que desenvolve toda a parte financeira da empresa, mas fora isso nós também temos que ser sempre carismáticos (...) atender bem (...). [Para] que ele volte sempre e fique um cliente fidelizado né?! (G6)

Olha procuro ser o mais amigável possível, procuro ter este relacionamento aqui na loja, é um direcionamento da empresa, né? O nosso cliente é o nosso maior bem, mais infelizmente tem cliente de todo jeito, né? (G9).

Quando os entrevistados foram questionados sobre quais são as suas fontes de experiência, para lidar com os seus clientes, percebe-se uma grande participação desses no auxílio das vendas, estando sempre cientes e em contato com os seus clientes:

Sempre trabalhei com o público, eu sempre trabalhei com vendas agora eu gerencio loja, o relacionamento com o cliente é o melhor possível, a gente, eu sou muito aberta ao cliente à gente sempre fala da melhor forma possível é muito tranqüilo eu não tenho muito problema com o cliente não. Com atendimento ao cliente não. (G1)

Eu participo de todas as vendas na loja. Se não participo de alguma [é] por estar resolvendo algum problema, [sendo assim] eu participo da pós-venda. (G3)

Para fechar o levantamento proposto, sobre as diversas maneiras de apresentação dos relacionamentos existentes e que se encontram dentro desta organização, vê-se que é de grande importância a afirmação feita em resposta à relação entre os gerentes entrevistados para com os seus pares, ou seja, o outro gerente de outras unidades desta empresa. Nota-se que se trata de um envolvimento muito bom (10). Mas é relevante a observação sobre o contato entre ambos, serem mais voltado a momentos de reuniões (7). (TAB. 16).

Tabela 16 - Percepção dos entrevistados quanto os relacionamentos com os gerentes das outras lojas

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Um relacionamento muito bom	G1, G2, G4, G5, G6, G7, G9, G10, G11, G12	10
Afirmação sobre a falta de contato no dia-a-dia, apenas em reuniões	G1, G3, G4, G5, G6, G7, G9	7
Possuem um convívio maior com quem se identificam	G2, G9, G10	3
Vejo-os como uma segunda família	G4, G8	2
Contato maior apenas quando se precise de algo que outra loja possua	G3	1
Afirmam que a maioria deles já foram seus colegas de trabalho	G8	1
Somos concorrentes	G4	1
Nunca tive problemas	G12	1

Fonte: Dados da pesquisa

Nesse sentido, as respostas obtidas para as percepções dos gerentes sobre os seus pares, desta organização, revelam uma grande harmonia presente:

Ah (...) O relacionamento com os outros [gerentes], são muito bom também. Sempre quando precisamos de ajuda um liga ao outro né? (G6)

Por outro lado ressalta-se em controvérsia a falta de contato entre as partes em questão no dia-a-dia, sendo mais voltado para os dias de reuniões apenas. Alguns depoimentos ilustram bem esta ocorrência:

Na verdade eu quase não tenho contato com os outros gerentes a não ser que (...) eu preciso de alguma coisa na loja deles, mas quase não tem conversa a não ser reunião. Conheço todos, gosto de todos, mas não tenho no dia-a-dia, não tenho muito contato. (G3)

A competição começa entre os funcionários desta empresa, principalmente em meio aos gerentes. Ela tem sido acirrada, em busca do cumprimento de suas obrigações:

Aqui a gente dá superbem com todo mundo. [Reuniões] eram toda semana, agora está mais ou menos de quinze em quinze dias, agora este lance de ficar ligando [para os outros gerentes], nesta loja não, porque eles [gerentes] são meus amigos, mas atualmente [vejo-os] como concorrente, porque eu tenho que vender e bater a meta (G4).

Percebe-se a seguir nas frases ilustrativas como é encarado o *relacionamento com os gerentes*, em um foco geral, sendo que as justificativas apresentadas pelos entrevistados demonstram que apesar da falta de contato com os demais gerentes, eles mantêm uma relação amigável, como que se fosse de fato uma segunda família (2), mas certo que este convívio mais próximo é encontrado com mais intensidade entre os gerentes que mais se identificam.

Relacionamento bem aberto. (...) às vezes tem algumas pessoas ou outras que a gente tem afinidade, mais com umas pessoas do que com outras, mas o relacionamento com todos é muito bom (G10).

Olha a maioria deles já foram meus colegas de trabalho Em vendas ne? Em vendas, uns já foram meus gerentes então na [Organização] eu vejo como uma família, a gente passa a maior parte do dia aqui dentro É verdade Então se torna realmente uma segunda família, são mais de 70, são cento e poucos funcionários eu acho, mas você conhece, você acaba conhecendo todo mundo e se torna realmente assim diariamente você conversa com um "E aí como é que você está?" é coisa de família mesmo, dificilmente uma empresa é assim, mas aqui é assim (G8).

Apresenta-se na (TAB. 17) outro aspecto presente na função gerencial dentro desta organização, que é denominado *conflito* que pode ser identificado por uma unanimidade que afirma a sua existência (12). Sendo que em relação aos clientes os conflitos são apresentados pela insatisfação dos mesmos (6). Pode ser também analisada a sua presença no relacionamento com os vendedores (3), em meio às conversas informais (3), ressaltando-se sua existência em relações em que existam competições (2) e podendo também se dizer que se pode apresentar por meio das diferenças entre opiniões (2).

Tabela 17- Percepção dos entrevistados quanto à existência de conflitos que ocorrem nesta função e/ ou nesta organização, sua identificação e os meios de evitá-los.

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Sim existem conflitos	G1,G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12	12
Devido a insatisfação dos clientes	G2, G3, G4, G7, G11, G12	6
No relacionamento entre vendedores	G7, G9,G12	3
Com a comunicação informal (fofocas, rádio peão)	G1, G2, G9	3
Existência de competição	G6, G9	2
Diferenças entre opiniões	G5, G12	2
Ausência de diálogo dentro da equipe	G5, G8	2
Presença de inveja e ciúmes	G2, G6	2
No relacionamento entre os gerentes	G8	1
Quando há intervenção de conceito pessoal na vida profissional	G12	1
Pontos levantados para evitar os conflitos		
Ampliar o diálogo entre a equipe	G1, G2, G3, G5, G6, G7, G9, G11, G12	9
Saber sair com sabedoria, ser justo e franco no solucionar das questões	G1, G2, G9	3
Buscar a união da equipe com imposição ao respeito	G3, G6	2
Esclarecer os procedimentos ao cliente e fazer com que ele saia satisfeito da loja	G7, G12	2
Ser mais flexível	G4, G8	2
Adotar dentro da empresa um comportamento profissional	G9	1
Manter o coleguismo e o respeito dentro da organização	G9	1
O rodízio conseguiu amenizar as questões de fofocas e invejas	G2	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Como conseqüências indiretas e inevitáveis dos relacionamentos humanos, apresentam-se os conflitos decorrentes das responsabilidades atribuídas às funções gerenciais em questão para com os superiores ou subordinados desta organização. Percebem-se, em algumas argumentações, pontos de vista que devem ser realçados para demonstrar a capacidade de se pensar em maneiras de como lidar com estes conflitos. Eis o relato de alguns deles.

No geral, na maioria das vezes são conflitos que nem são, às vezes com cliente, mas a maioria das vezes mais com a rádio pião (...) que incômoda muito. [Conflitos] até mesmo com relação à venda, vendedores implicando com os outros, os melhores sempre sendo muito criticado pelos piores. Esta questão de inveja mesmo (G2).

Olha eu já vivenciei alguns é essa questão dos vendedores (...) que esta na frente, que quer pisar assim na cabeça do colega que esta mal na venda, ou achar que é melhor, e as vezes fofoca na loja, (...) as pessoas comentam da nossa vida pessoal e isso acaba gerando um mal-estar entre a gente (G9).

O relacionamento entre pessoas às vezes fala ou deixa a vida pessoal interferir mais do que o profissional. (G11)

É mais conflito de idéias mesmo (G5).

Pontos para prevenção e combate dos conflitos mencionados foram mencionados pelos entrevistados.

O conflito é normal desde que você saiba lidar com ele sabendo sair com sabedoria (G2).

Procuro intervir e deixar claro que cada um lá fora cuida da sua vida, e que aqui tem que ter o respeito e o coleguismo na medida do possível, eu sempre falo o seguinte: num precisa ser amigo de ninguém, mas todo mundo tem que ser profissional e se respeitar aqui dentro da empresa, né? (G9).

Autoridade não é necessário você ser bruto com as pessoas, pode ser dócil, e ser às vezes até mais autoritário do que uma pessoa ríspida você pode ser brando e todo mundo ir e fazer tudo certinho e falar "nossa, mas ela não briga nem nada, não tem necessidade, eu vejo assim porque eu sempre fui tratada assim (G8)".

Eu tento resolver o mais rápido possível da melhor forma de uma forma bem serena, que resolva o problema do cliente primeiro pra depois eu olhar onde que errou, quem que errou pra me dar um jeito de resolver (G11).

No entanto, nota-se pelo gestor certa dificuldade em questão, sob fatores organizacionais e pessoais, como, por exemplo, poder apontar-se o fato do engajamento da equipe em busca de resultados (3), somado ao interesse no desenvolvimento profissional (4) e ao desejo firmado em atingir metas (3), totalizando opiniões de 7 (sete) dos entrevistados. Foram apresentados vários fatores que por sua vez, ligam-se diretamente com o almejo do crescimento profissional e, conseqüentemente, da empresa, dando evidência às barreiras com a qual as quais eles se deparam no relacionamento (3), e para o *policimento* pessoal dos aspectos que impulsionam para uma melhor qualificação. Conforme mostra a TAB. 18, as respostas dos entrevistados foram associadas aos papéis e competências profissionais correlatas, segundo modelo de Quinn et al. (2003), permitindo observar-se que o papel de produtor é o mais desafiante em termos das competências profissionais exigidas desses profissionais, segundo a percepção deles próprios. Esse dado alinha-se à natureza do cargo gerencial investigado, ou seja, gerência na área comercial, especificamente, de vendas no varejo.

Tabela 18 - Percepção dos entrevistados sobre os desafios enfrentados no exercício da função gerencial

Respostas	Papéis e Competências	Entrevistados	Total de Entrevistados
Crescer profissionalmente junto com a empresa	Mentor	G3, G4, G8, G11	4
Atingir as metas	Produtor	G2, G11, G12	3
Fazer com que a equipe seja de vencedores, unida, comprometida e motivada	Mentor/Negociador	G2, G7, G12	3
Administrar e organizar o tempo, as cobranças e a responsabilidade	Coordenador/Produtor	G1, G9	2
Atender o cliente com excelência	Inovador/Produtor	G2, G10	2
Aumentar as vendas com responsabilidade	Produtor	G9, G11	2
Cada loja é um novo desafio	Diretor/Facilitador	G6	1
Intensa cobrança pessoal	Negociador/Facilitador	G8	1
Lidar com pessoas	Mentor/Produtor	G6	1
Receber pessoas novas todos os dias devido ao rodízio constante	Facilitador/Negociador	G6	1
Ser uma gerente por excelência	Mentor/Inovador	G4	1
Ter mais autonomia	Diretor	G5	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Não há uma diferença muito grande em relação aos questionamentos dos entrevistados quanto as suas dificuldades, demonstrando, assim, que elas, na sua grande maioria, se encontram diluídas em meio às questões do alcance do bom funcionamento da organização, em sua respectiva linha de atuação com excelência, ou seja, que consiga atingir os desejos dos clientes, dos funcionários e conseqüentemente, da empresa, deparando-se com conflitos, mas contornando-os de maneira eficiente buscando a eficácia. Vejam-se alguns desafios apresentados.

Meu grande desafio é cada dia superar as minhas próprias expectativas; é superar o que eu penso, o que eu planejo, para aquele dia. Então cada dia eu venho tentando superar o dia anterior (G3).

Os meus grande desafio na minha função hoje é ter vendedores com o mesmo padrão, que busquem sempre estar vendendo bastante, o compromisso destes vendedores (G7).

São desafios diários (...) todos os dias é um desafio diferente (...). Na atual situação o maior desafio esta sendo bater as metas, porque deu uma caída no começo e tudo e a gente tenta fazer de tudo, o grande desafio é aumentar as vendas (...), aumentar os lucros, aumentar as vendas, lógico que isso com grande responsabilidade grande autoridade (G11).

Bom meus grandes desafios hoje é tentar de alguma forma é fazer com que a equipe esteja cada vez mais, mais concreta, mais coesa, mais firme. Mais unida! (G12).

Seguindo em frente nessa mesma linha rumo à melhor compreensão do posicionamento do gestor dentro da organização, dos seus relacionamentos, conflitos e desafios vivenciados, fez-se de grande relevância a abordagem de um questionamento acerca das dificuldades enfrentadas por ele, dentro de sua função na empresa onde atua. Nesse sentido, nota-se, por meio da TAB. 19 a insatisfação apontada sob a não participação do gerente no processo seletivo diante da escolha dos candidatos que farão parte de sua equipe (3). Vê-se nesse procedimento um diferencial de grande importância na busca da integração de seus subordinados, segundo as necessidades encontradas pelas equipes que têm sido obstruídas até então. Na TAB. 19, associaram-se as respostas dos entrevistados aos papéis e competências profissionais correlatas, segundo modelo de Quinn et al. (2003), permitindo observar-se que os papéis de produtor e mentor são os considerados com maior nível de dificuldade de exercício, segundo a percepção dos gestores entrevistados, dado que encontra eco nas características relacionais e de auferição de resultados pertinentes ao cargo gerencial investigado na área de vendas.

Tabela 19 - Percepção dos entrevistados quanto às dificuldades apresentadas no exercício da função gerencial

Respostas	Papéis e Competências	Entrevistados	Total de Entrevistados
Desejo em poder escolher o funcionário que irá trabalhar na loja, participando do processo seletivo	Facilitador	G3, G4, G5,	3
Preparar o novo gerente com mais treinamento para o desempenho de sua função diária	Mentor	G6, G7, G8	3
Atingir as metas	Produtor	G1, G6	2
Presença do rodízio acaba prejudicando, pois cada equipe é diferente, as pessoas pensam de forma diferente	Diretor	G4, G5	2
Atenção maior para a confecção final do óculos	Coordenador	G11	1
Cumprimento do prazo de entrega	Produtor	G11	1
Curta duração de tempo dos rodízios	Negociador	G4	1
Encontrar profissionais comprometidos, que realmente queiram e que dêem o seu melhor.	Facilitador	G2	1
Relacionamento com pessoas	Mentor	G12	1
Saturação do mercado ótico	Diretor	G6	1
Valores familiares que estão se perdendo, complica o relacionamento do dia-a-dia	Facilitador/Produtor	G12	1
Não vejo dificuldade	-	G10	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Tal como os desafios, as dificuldades também não se centralizam em uma certa opinião sobre seus aspectos encontrados na função gerencial. Contudo deixa claro que circundam entre ter uma boa equipe e em proporcionar um treinamento aos novos gerentes. Ter uma boa equipe é questionado pelo fato de os gerentes não participarem do processo de seleção dos seus funcionários. É certo que se este fosse concedido, poderiam identificar qual dos candidatos mais aparenta ter o perfil necessário que buscam para cada loja.

A minha grande dificuldade é não ter equipe da forma que eu queria (G3).

Se você pudesse participar desse processo, seria muito mais fácil, mais tranquilo, você já saberia quem que você está recebendo na sua loja, eu não vejo isso como grandes problemas não! [Mas] geralmente são contratadas pessoas que não têm experiência. É um desafio! (G5).

Quanto às suas obrigações.

Eu tenho uma dificuldade muito grande em fazer o faturamento aumentar, trazer o cliente pra dentro da loja (G1).

A dificuldade hoje que eu tenho é que (...), o mercado ótico está muito saturado. Como uma maior dificuldade que tem, é você conseguir atingir a meta financeira que o diretor coloca pra você na loja. (G6).

Foram apresentadas também dificuldades em questão do rodízio.

Nós não somos informados [sobre] quais os funcionários que vem pra nossa loja. (...) queria saber antes de uma mudança, antes de mudar toda a minha equipe porque o rodízio é necessário, a gente acomoda, mas eu queria saber antes (...) você fica sabendo junto com o vendedor (...) mesmo quando você vai mudar de loja, você fica sabendo um minuto antes pra ir pra [outra] loja, então eu acho muito ruim. (...), seis meses dá pra você fazer um bom trabalho. Porque se rodar direto também você não consegue fazer um bom trabalho em uma loja não. Um mês, dois meses você ta começando a plantar às vezes você começa a plantar e vem outro e colhe, ele [quem] ganha a fama. [Por que] tem que esperar crescer.

No que diz respeito ao relacionamento interpessoal, dificuldades são apontados nesta área pelos gestores:

A minha dificuldade maior são as pessoas (...), alguns valores familiares que estão se perdendo? Então isso complica um pouco o relacionamento do dia-a-dia. (G12).

Dentre as cobranças mencionadas na TAB. 20 e que são reveladas no exercício de sua função, nota-se a totalidade dos entrevistados em apontar a fonte de maior

exigência, tratando-se do alcance das metas impostas (12), tendo em vista que são fortemente questionados o comprometimento com o cuidado, organização e zelo de maneira geral da empresa (7), e em foco da loja em que se assume sua responsabilidade.

Tabela 20- Percepção dos entrevistados quanto às cobranças que eles recebem dentro de suas funções

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Atingir metas	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12	12
Organização geral da empresa	G2, G3, G5, G6, G7, G9, G10	7
Atendimento ao cliente	G2, G3, G10,	3
Cobrança individual	G8, G12	2
Conferir o uniforme dos funcionários	G7, G9	2
Resolver problemas	G4, G10	2
Acompanhamento da confecção dos pedidos	G11	1
Cumprimento dos horários	G9	1
Exatidão das informações	G12	1
Produção	G4	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Corroborando alguns aspectos apresentados na análise desta presente pesquisa, percebe-se uma união entre desafios, dificuldades e cobranças vendo que essas giram em torno dos mesmos ideais, sendo estes o cumprimento das metas.

O gerente é cobrado em tudo. É cobrado em vendas né?! Tem que produzir, se não produzir é complicado, tem que produzir tem que resolver problemas com vendedores, com clientes, o gerente esta em toda situação, resolve tudo que é probleminha (G4).

Ah essa é fácil, Vendas, Vendas e Vendas. É claro que tem a questão da organização da loja, tem a questão dos uniformes que a gente tem que olhar tudo, cabelo, barba, esmalte, tem que ter o uniforme com o passador no cabelo, identificação, sapato engraxado as mulheres têm que estar muito alinhadas (...)E também o cumprimento de horário (G9)

O cumprimento das metas é identificado como uma forte cobrança, sendo atribuído sem exceção aos entrevistados, que, por sua vez, cobram também de seus subordinados. Percebe-se isso trazendo estes aspectos à discussão sob a luz do conhecimento que entre os selecionados respondentes, há uma simetria no que diz respeito à sensação de retorno sentimental, aos *frutos plantados* no decorrer de cada mês, sendo que há aqueles que sobressaem aos demais alcançando seu alvo (6) e aqueles que não estão conseguindo por fim, o cumprimento de suas obrigações (6) (TAB. 21).

Tabela 21 - Percepção dos entrevistados quanto ao cumprimento de suas metas e o sentimento que têm em relação aos seus resultados

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Sim	G4, G6, G7, G10, G11, G12	6
Esperançoso	G6, G7, G11	3
Reconhecido	G4, G7, G12	3
Instável	G12	1
Motivado	G10	1
Não	G1, G2, G3, G5, G8, G9	6
Frustrado	G2, G5, G8	3
Insatisfeito	G3	1
Incomodado	G1	1
Martirizado	G9	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Para os que vêm cumprindo suas metas, percebe-se um sentimento de reconhecimento e por mais que estejam sobressaindo permanecem na busca de alcançar melhores resultados.

Mas graças a Deus eu não tenho nada a reclamar, sempre como uma pessoa esforçada [estou a] correr atrás dos meus objetivos, não deixei somente sobre o papel. (...) Gostaria de ver esta loja cheia, com muitos clientes para atender, os vendedores iriam ficar mais satisfeitos com as comissões. (G6).

Quando eu não atendi faltou pouco 3% ou 5%. (G7)

Muito bom, muito satisfatório, porque existe o reconhecimento quando a gente busca os resultados que é cobrado pela empresa, principalmente em vendas, em metas da organização e você sentir que não deixou muita coisa pra trás, você esta aos poucos conseguindo dar os bons resultados (...) A empresa reconhece e motiva tanto os vendedores quanto os gerentes (G10).

Sinto que eu posso melhorar mais (G11).

Mês passado atingi meus resultados, esse não será possível. Grande parte das metas não serem alcançadas são fatores externos do próprio comercio. (G12)

Já outros não têm conseguido cumprir as suas metas.

Eu sinto um incômodo muito grande porque que eu gostaria mesmo que a loja tivesse um faturamento muito maior que o esperado, gostaria mesmo que ela tivesse um volume de venda maior (G1).

Olha, eu procuro sempre atingir, mas eu confesso que nos últimos dois, três meses, eu atingi uma vez, dois meses eu não atingi e isso é martirizante porque por mais que não tenha uma cobrança diária dos gerentes (...), às vezes, eu acordo de noite e fico pensando na loja o que fazer, como enfeitar, como atrair os clientes e eu às vezes nem durmo direito (...) a gente fica ligado assim 24h (G9).

Dessa maneira, até mesmo para melhor compreender o fator resultados, busca-se saber quais são as características que os entrevistados julgam serem essenciais no perfil de um gerente exemplar. Foram obtidas como respostas abordagens de dois aspectos, sendo o primeiro pessoal, apontando que um *ótimo* gerente deve saber motivar e liderar uma equipe (4), ser carismático (3), persistente (3) que não misture questões pessoais com profissionais (3) dentre outros não menos importante e, sendo o segundo, os aspectos relacionais assim como acompanhamento diário da equipe (4), que tenha todo controle das responsabilidades atribuídas a ele em suas mãos (4), que saiba respeitar o próximo (3) e entre outras mais, que, apesar de não terem sido fortemente ressaltados, atribuem um grande valor ao relacionamento. (TAB. 22)

Tabela 22 - Percepções dos entrevistados acerca das características que um "ótimo" gerente tem.

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Características Pessoais		
Saiba motivar e liderar	G2, G5, G8, G10	4
Que seja Carismático	G3, G4, G6	3
Persistente	G1, G8, G9	3
Separa os problemas pessoais dos profissionais	G8, G9, G11	3
Comunicativo	G3, G9	2
Inteligente	G3, G8	2
Organizado	G3, G5	2
Companheiro e humilde	G7	1
Que goste de números	G7	1
Paciente	G12	1
Detentor de uma visão do mercado	G1	1
Que tenha disposição	G12	1
Características Relacionais e Funcionais		
Acompanha a equipe	G2, G5, G8, G10	4
Controla todas as situações	G2, G9, G10, G12	4
Respeita o próximo	G3, G4, G6	3
Relacionamento interpessoal com os subordinados	G4, G9	2
Sabe ouvir os funcionários	G4, G9	2
Comprometido com o trabalho	G7	1
Corre atrás das metas tanto financeiras quanto pessoais	G11	1
Corrige seus subordinados nas falhas	G4	1
Serve de exemplo	G12	1
Tem autonomia	G1	1
Sabe delegar tarefas	G11	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Nas características pessoais, foram mencionados alguns aspectos que são também denominados aspectos propulsores de um bom relacionamento, sendo também por meio dessas características apresentadas que se inicia a concepção do real significado, na visão dos entrevistados, do fator *ser um ótimo gerente*. Esse é discutido e levantado em questão tendo pontos relevantes.

Na minha opinião (...) um ótimo gerente tem que saber motivar a sua equipe, liderar (G2)

Uma pessoa comunicativa, uma (...) pessoa (...) inteligente, uma pessoa organizada (G3)

Eu acho que ele tem que ser inteligente (...) ser persistente, ele tem que levar aquela euforia que ele tem, ele tem que passar aquilo ali para todos os seus vendedores e não deixar a peteca cair, e mesmo que ele esteja frustrado ele não pode deixar aquilo passar para a equipe, porque se um [É contagiado] aí acabou mesmo. (G8)

Já nas características relacionais e funcionais, visa-se a conduta de um relacionamento com os demais, que seja relevante. Nota-se uma maior intensidade dos aspectos propulsores apresentados nas características pessoais sendo que, esses, quando embasados e solidificados na pessoa, são capazes de explicitar naturalmente as características relacionais e funcionais alcançando desde a valorização ao próximo, o acompanhamento da equipe, até o delegar das funções empresariais.

Um ótimo gerente é aquele que sabe incentivar a sua equipe, ao mesmo tempo que ele sabe manter as coisas no lugar (...) tem metas, tem os objetivos e sabe passar isso para a equipe dele. (...) E tem também o conhecimento de tudo. (G5)

Sabe delegar, sabe ouvir, um ótimo gerente corre atrás das metas tanto financeiras quanto pessoais, não deixa os problemas talvez pessoais dele talvez interferirem no trabalho dele como gerente, porque se um problema pessoal dele o estiver atingindo no profissional ele não atinge só ele o problema pessoal dele acaba atingindo uma equipe inteira. (G11)

Uma pessoa que respeita o próximo acima de qualquer coisa, indiferente de função, de cargo que ocupa (G3)

Ter um controle sobre todas as pessoas, até mesmo na relações interpessoais. (G2)

A partir das características que os gerentes entrevistados desta organização julgam serem essenciais para a consolidação de um *ótimo* gerente, busca-se compreender quais são as atitudes tomadas para que eles venham então se desenvolver em suas funções. A busca da concretização de um *ótimo gerente* (TAB. 23) divide-se entre as responsabilidades pessoais de cada gerente em procurar seu aprimoramento e entre as responsabilidades atribuídas à empresa em proporcionar esse aprimoramento ao funcionário.

Tabela 23 - Percepção dos entrevistados em relação a como fazem para serem um "ótimo" gerente e contribuição da empresa

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Responsabilidade Pessoal		
Busca adquirir informações e realizar cursos técnicos	G1, G2, G3, G5, G6, G8, G7, G9, G11	9
Melhorar relacionamento interpessoal	G6, G7, G8	3
Cumprindo obrigações	G7	1
Desenvolver capacidades pessoais	G4, G8	2
Responsabilidade da Empresa		
Sim a empresa contribui	G1, G2, G3, G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12	12
Arca com 50% de um curso técnico que eu estou realizando	G1, G6, G8, G11,	4
Realiza vários cursos, palestras, reuniões, treinamentos para o aperfeiçoamento do funcionário	G4, G12, G5	3

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que 9 (nove) entrevistados afirmam que buscam estar atualizados e têm a iniciativa de realizarem cursos técnicos para aprimorar seus conhecimentos e, conseqüentemente, irão refletir a nova aprendizagem no ambiente profissional. Pode-se perceber o cumprimento das responsabilidades pessoais nos relatos a seguir.

Bem agora neste momento, agora eu estou estudando fazendo curso, praticando porque eu acho que hoje em dia há a necessidade também de ter um curso técnico na área que eu trabalho é importante também pra a empresa. (G1)

Olha eu procuro ler, procuro estar sempre conversando com a industria né? Que produz as lentes, marcar treinamentos aqui na minha loja, sempre que a empresa marca eu participo, e procuro fazer também com que a empresa, a equipe né? Possa participar dos treinamentos (G9).

Verifica-se que a empresa vem incentivando o desenvolvimento profissional de seus funcionários, capacitando-os por meio de diversas maneiras para que venham a ser um *ótimo* gerente.

Sempre contribui muito, porque a empresa dá carta branca pra mim fazer na minha loja o que eu achar que é correto, claro que ele é ciente do que eu estou fazendo (G3).

Em relação à empresa contribui sim, muito importante, tanto para mim, quanto também para minha equipe sim, e tem lógica o meu lado que eu tenho que estar disposto a aceitar, me informar né? E estudar, para que dê tudo certo aí [entra] a iniciativa pessoal né? Pessoal também (G12).

A empresa está pagando 50% para mim [de um curso] e estou me aprimorando tanto na parte de vendas que eu já fiz um curso de liderança gerencial, um curso de vendas pra justamente aprimorar tudo isso, e na parte de lidar com pessoas [para com] certeza me tornar este ótimo gerente (G11).

Foi perguntado ao entrevistado em uma maneira descontraída, sobre quais seriam os seus 3 (três) desejos que, se tivesse a oportunidade gostaria que fossem realizados dentro do ambiente empresarial (TAB. 24). Teve-se como retorno um forte anseio de que os gerentes pudessem participar do processo seletivo de seus novos funcionários (5), mais capacitação, motivação e comprometimento da equipe (5) e, sobre o rodízio, que fosse reformulado sua maneira de execução visando uma maior condição de tempo de permanência em cada loja.

Tabela 24 – Desejos dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Participação efetiva dos gerentes no processo seletivo	G3, G4, G8, G9, G10	5
Remuneração	G4, G6, G8, G9, G11	5
Estrutura organizacional	G4, G6	2
Relacionamento com médicos	G3, G5	2
Comunicação	G9	1
Benefícios	G11	1
Sobre a equipe		
Mais capacitação, motivação e comprometimento	G1, G2, G7, G9, G12	5
Aumento do faturamento	G1, G3, G12	3
Maior reconhecimento dos melhores gerentes e funcionários	G9, G11	2
Que tenha exercícios motivacionais com mais frequência	G2	1
Sobre o Rodízio		
Que ocorra de maneira mais alternada (com períodos mais longos)	G2, G5, G6, G11	4
Reformular a sua maneira de atuação	G8, G10	2
Eliminar a sua execução	G6	1

Fonte: Dados da pesquisa.

Levando em consideração o processo seletivo, eis o que um entrevistado.

Mudaria o processo de seleção da empresa eu acho que (...) alguns gerentes ou todos se possível deveriam participar, deveriam ver as entrevistas (...) avaliar a característica da pessoa que está sendo contratada, eu acho que várias pessoas juntas consegue detectar características diferentes em uma pessoa, então eu acho que a gente deveria participar (G3).

Completando o desejo da formação de uma equipe dos sonhos de um gerente, ressalta-se.

Olha primeiro é o que eu acho que é o sonho de todos os gerentes, que é ter uma equipe nota 1000(mil) (...) Mas pelo menos que fosse uma equipe assim é muito boa, excelente e que pudesse estar motivada, comprometida com os resultados e principalmente além dos resultados eu acho que fosse uma equipe que pudesse se auto-desenvolver, e que pudesse correr atrás (G9).

Outro ponto questionado para que haja uma reestruturação é a questão do rodízio. Sugere-se que este seja realizado com um período de tempo maior, para que, tanto o gerente, quanto os funcionários possam desenvolver um trabalho dentro mais abrangente e com mais chances de ser bem-sucedido, percebe-se pelo relato.

O rodízio dificulta muito porque às vezes você começa a desenvolver o trabalho numa loja e de repente passam dois três meses aí pum eles te mandam para uma outra [loja], para uma outra equipe, porque não tem jeito o gerente ele lida com pessoas e com pessoas cada um pensa de uma forma, então você tem um projeto que pode funcionar em todas as lojas, mas a equipe é diferente as pessoas pensam de forma diferente. (G5)

Há aqueles também que apóiam o rodízio.

Eu gosto do rodízio, eu acho que a questão do rodízio não precisa ser é com tanta freqüência (G5).

[Rodízios] são importantes porque a gente acomoda (G4).

Foi disponibilizada ao entrevistado a oportunidade de abordar qualquer ressalva, sobre suas funções gerenciais que ele julgue importante e que não tenha sido mencionada no roteiro (TAB. 25).

Tabela 25 – Outras percepções dos entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total de Entrevistados
Nada a acrescentar	G2, G3, G4, G5, G6, G10, G11, G12	8
Teria o que acrescentar	G1, G7, G8, G9	4
Falta autonomia dos gerentes	G1, G8	2
Falta um pouco mais de valorização dos bons funcionários e melhor remuneração	G7, G9	2

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, oito dos 12 entrevistados não necessitaram acrescentar nenhum ponto de observação, mas quatro deles aproveitaram essa iniciativa para exporem suas idéias sobre alguns outros tópicos.

[O gerente] devia ter um pouquinho mais de autonomia (...) você tem que esperar terceiros, três dias por uma assinatura, uma senha para cadastrar uma coisa que poderia ser feita por assim, de forma bem mais prática, eu acho que a gente tem que ter essa responsabilidade, coisa simples. (G8)

Eu acho que a minha visão é assim em questão de alguma opinião é só valorizar mais os melhores vendedores e melhores gerentes em baixo que a empresa tem vezes que perde muitos guerreiros, muitas pessoas que vêm, muitos bons profissionais por falta um pouco de valorização (G7).

Dessa forma, a questão das competências gerenciais se mostra conectada com outras temáticas como as relações de poder e a motivação, fato que merece aprofundamento em pesquisas posteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral foi descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais de gestores de vendas em uma empresa do varejo óptico mineiro, na percepção deles próprios.

Para atingir os objetivos, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do varejo mineiro, do segmento óptico, de caráter descritivo, com abordagens qualitativa e quantitativa, indicando a realização de uma triangulação entre métodos (JICK, 1979). Os dados foram coletados e analisados da seguinte forma: dados secundários, por meio de levantamento e análise documental; e dados primários oriundos de questionários aplicados em todos os gerentes de lojas do estado de Minas Gerais (24 no total) e analisados estatisticamente, e de entrevistas realizadas com 12 gerentes e analisados por meio da técnica de análise de conteúdo nos moldes apresentados por Costa e Melo (2007).

Quanto aos objetivos específicos propostos, merecem destaque os seguintes aspectos:

1. Primeiro objetivo específico foi: “descrever a empresa Ótica Diniz, sua evolução no estado e as políticas e práticas de gestão pessoas”. Quando a esse objetivo, percebeu-se tratar-se de uma empresa com uma trajetória diferenciada no setor em que se localiza. Um fato relevante é que os doze gerentes entrevistados começaram na empresa como vendedores, sem exceção, demonstrando, assim, que a empresa gera oportunidades de crescimento profissional, privilegiando seu quadro interno. A partir dos relatos dos gerentes entrevistados, fica evidente uma maior necessidade de desenvolvimento por parte da empresa na formação de seus gerentes. Quando ouvidos sobre sua percepção em relação ao setor óptico no Brasil, três dos gerentes afirmam que teria que haver uma preparação do profissional bem maior e ratificam, por meio de dois entrevistados, que o reduzido número de profissionais qualificados faz com que dificilmente fiquem

sem emprego. A empresa aparece como alimentadora principal da formação profissional dos gerentes, tanto em relação ao desenvolvimento técnico, custeando 50% do curso Técnico em Saúde Visual para o nível gerencial, quanto para um melhor atendimento aos clientes. Nota-se, porém, que apenas dois gerentes manifestaram interesse em desenvolver-se quanto às capacidades pessoais; outros três mencionaram a melhoria no desenvolvimento interpessoal e oito dos entrevistados atribuíram essa melhoria à participação em cursos técnicos de ópticas, o que denota inter-relação entre papéis e competências relativos ao trato humano;

2. Segundo objetivo delineado foi: “descrever e analisar como se configuram as competências gerenciais, segundo o modelo de Quinn et al. (2003)”. Para Quinn et al. (2003), as principais competências gerenciais se concentram dentro dos quatro modelos descritos pelo autor no quadro de valores competitivos. A pesquisa identificou a existência de correlação entre as frases que formam os papéis de diretor, produtor e negociador; para todos os outros cinco papéis apresentados no modelo de Quinn et al. (2003) não se pode constatar a existência de correlação entre as frases com base nas respostas dos entrevistados. Esse fato evidenciou a necessidade da abordagem qualitativa trabalhada por meio de entrevistas cujos resultados foram sintetizados no item seguinte.

Convém ressaltar que os gerentes das Óticas Diniz no estado de Minas Gerais apresentam suas competências muito similares ao perfil eficaz apresentado por Quinn et al. (2003) como agregadores pacíficos, quando comparados o modelo desenhado pelo autor com o modelo identificado pelo gráfico estrela neste estudo. Nesse perfil, tanto o papel do inovador, como também do negociador, aparecem com um nível menor de competência, muito parecido com o resultado encontrado na presente pesquisa, o que se justifica na empresa estudada por se tratar de uma marca franqueada e cujas negociações mais significativas ficam limitadas à diretoria. Também os padrões impostos pela detentora da marca tornam seus procedimentos menos susceptíveis a grandes inovações, algumas delas proibidas veementemente nas páginas de seus manuais de postura do franqueado.

Destaca-se, ainda, que, enquanto no perfil de agregadores pacíficos de Quinn et al. (2003), o papel de produtor aparece com baixo desempenho nas três principais competências (produtividade do trabalho, fomento de um ambiente de trabalho produtivo e gerenciamento do tempo e do estresse), a pesquisa identificou neste papel e nesta empresa exatamente o oposto, recebendo o papel de produtor a maior nota em toda avaliação (5,08 de um total de seis 6,0 pontos possíveis). Aqui, duas considerações se fazem necessárias: primeira, que o grupo gerencial pesquisado tem sua base em lojas de varejo, diferentemente de outras atividades gerenciais; a segunda é que a remuneração gerencial está diretamente associada a sua produtividade e de sua equipe.

Mesmo com críticas em relação ao processo seletivo atual, os gerentes da organização demonstram o que Melo e Davel (2005) descrevem como algumas ambigüidades da atividade gerencial, dentre elas, a cobrança dos gerentes da tarefa de organizar e controlar o processo de trabalho de outros, de forma mais congruente com as prioridades do mercado capitalista. E também a preocupação com o aumento da lucratividade em relação à melhoria de salários dos funcionários, de melhores condições de trabalho e, até mesmo, uma melhor determinação por parte dos funcionários. Além dos desafios da coordenação de atividades, o gerente ainda enfrenta outros desafios fundamentais para a eficiência das empresas, como a cooperação entre os membros da organização e de promoção da adesão à cultura da empresa;

3. o terceiro e último objetivo planejado foi: “descrever e analisar como os gerentes percebem a função gerencial de um modo geral, sua atuação em particular, relativamente a dificuldades, facilidades e desafios em relação às suas competências profissionais, cruzando dados com os papéis e competências do modelo de Quinn et al. (2003)”. Nas entrevistas, quando perguntados sobre suas atribuições gerenciais, exatamente vinte responsabilidades foram citadas pelos doze gestores, dentre elas, abrir e fechar loja, auxiliar nas vendas, controlar estoques, organizar, controlar, administrar, conferir, cobrar, conhecer, apresentar, realizar e selecionar uma

série de atribuições na loja. Mesmo diante de uma limitação visível na empresa pesquisada quando ao conhecimento acadêmico, o gerente demonstra na prática suas competências na gestão do negócio, exercendo com flexibilidade os diferentes papéis, alternado-se em função de cada situação vivenciada, conforme delineado por Quinn et al. (2003).

Seus depoimentos também permitem concluir pela existência de uma proximidade entre os gerentes e seus subordinados, um relacionamento considerado por eles como aberto e respeitoso atrelado a uma relação de amizade e familiar que foram salientadas por quatro gerentes. Ainda, abordando a questão das práticas de gestão de pessoas, a totalidade dos gerentes entrevistados afirmam ter um relacionamento muito bom com seus superiores, sendo que sete deles alegam procurar ter contatos freqüentes, o que torna o processo de comunicação mais eficaz. A percepção dos entrevistados quanto ao relacionamento com os seus pares em outras lojas se apresenta em um nível satisfatório, sendo que dez gerentes confirmaram ser “muito bom”. O fato relevante sobre esta questão é que a maioria representada por sete gerentes, afirmam existir falta de contato no dia-a-dia, sendo mais freqüentes quando das reuniões quinzenais ou mensais. O que ficou evidenciado nas entrevistas quanto ao relacionamento com os clientes foi uma preocupação com a solução de suas demandas, fato que tem impacto direto nos resultados da empresa, evidenciando intercâmbios entre os papéis de produtor, mentor, monitor e facilitador do modelo de Quinn et al. (2003).

Os conflitos existem e parecem ser sublimados por alguns, o que pode suscitar dúvidas sobre a existência de uma consciência gerencial mais crítica e reflexiva nesse sentido, uma vez que insatisfações nas lojas podem gerar conseqüências de curto, médio e longo prazo para a organização. Entre as principais causas dos conflitos foram salientadas as insatisfações de clientes, o relacionamento entre vendedores e a comunicação informal, além da existência de competição excessiva, divergências nas opiniões, ausência de diálogo entre a equipe, presença de inveja e ciúmes, atritos com o gerente e interferência na vida pessoal, sendo que o próprio grupo gerencial considera a ampliação do diálogo como principal antídoto para se evitar os conflitos.

Curiosamente um dos entrevistados classifica o criticado sistema de rodízio entre funcionários como sendo uma forma de amenizar os conflitos gerados por fofocas e invejas, face à convivência reduzida entre as equipes, diante das mudanças mais freqüentes. De qualquer forma, a solução de conflitos é um traço do papel de negociador e indica a presença de competências a ela relacionadas.

Quando indagados sobre o que eles, gerentes, são cobrados dentro de sua função, as afirmações são as mais diversas possíveis considerando as principais responsabilidades e competências gerenciais: alcance das metas, organização geral da empresa, atendimento ao cliente, resolução de problemas, acompanhamento de vendas, cumprimento do operacional definido, geração de informações de qualidade, produção. Em momento algum o fator humano da equipe foi destacado, o que pode se dar em função do não envolvimento dos gestores nas seleções dos vendedores; assim, provavelmente não se sentem responsáveis pelas contratações. Como não se constatou na composição da remuneração gerencial e nas avaliações de desempenho nenhum incentivo, gerou-se a impressão de que não se preocupam como deveriam com o desenvolvimento e a retenção dos talentos da empresa, sendo essa uma responsabilidade separada e da diretoria.

Como pontos positivos da organização, ter autonomia para trabalhar aparece com a maior incidência de respostas (oito dos doze gerentes entrevistados), seguido do acesso ao conhecimento, apoio dos superiores, oportunidades na empresa e boa base salarial receberam duas menções cada.

Ao analisar as oportunidades de melhorias refletidas nos pontos negativos de ser gerente na organização, a opção mais comentada pelos entrevistados foi a questão dos rodízios nas lojas, não participação nos processos seletivos de funcionários, seguidos de uma menção menos freqüentes a respeito de distância física de casa, poder relativo dos gerentes, cobrança muito grande, fluxo pequeno de clientes na loja, não ter um salário fixo além da comissão. Três dos entrevistados disseram não haver ponto negativo, o que pode

caracterizar falta de uma visão mais analítica e crítica no processo de formação gerencial.

Por fim, a percepção dos entrevistados sobre os desafios enfrentados no exercício da função gerencial inclui *o crescer profissionalmente junto com a empresa*, seguido por atingir metas e fazer com que a equipe seja formada por vencedores, unida, comprometida e motivada. Como a empresa está em franca expansão em todo o Brasil, é relevante observar que pode estar exercendo uma pressão psicológica centrada em um mercado competitivo e seletivo, em seu quadro gerencial, para que também se desenvolvam.

Faz-se importante salientar os estudos de Knop et al. (2006), quando afirmam que as MPEs figuram muito pouco no campo acadêmico, apesar do significativo crescimento nas duas últimas décadas. O campo de estudos organizacionais, quase sempre marcado pela contestação, produz uma infinidade de abordagens de diferentes formas e pressupostos. Epistemologicamente as formas de pensar as MPEs precisam ser melhor consideradas, pois ainda é, segundo os autores, bastante comum a idéia de que o mundo dos estudos organizacionais e do *management* produz *conhecimento* acerca das grandes organizações, sobretudo das grandes empresas capitalistas, modelos que, apesar de auxiliar nas considerações e reflexões sobre diversos temas, não refletem a realidade das pequenas empresas brasileiras. Para que esse vazio se preencha, será necessário primeiro entender melhor a diferenciação de dois grupos de empresários existentes no Brasil: os que empreendem por oportunidades e os que empreendem por necessidade. Segundo fonte da Global Entrepreneurship Monitor (2004), uma organização internacional que estuda e avalia o empreendedorismo no mundo e produz o mais abrangente diagnóstico mundial sobre o assunto, em terras tupiniquins, são mais de quinze milhões de empresas e mais que um fenômeno marginal, colocando o Brasil na 4ª posição mundial entre as nações empreendedoras por necessidade (KNOP et al., 2006), o que provavelmente vai merecer muitos estudos nos próximos anos.

As observações realizadas a partir desta pesquisa com gerentes do varejo permitiram aprofundar o conhecimento do trabalho desses profissionais no setor

óptico, de suas aspirações e trajetória, das características do cargo gerencial que ocupam e de suas percepções a respeito da função que exercem.

Embora reconheça a impossibilidade de generalizar essas observações para todos os grupos gerenciais, contribuições também foram dadas no campo metodológico quando da triangulação entre métodos, apontando possibilidades para pesquisas futuras e, do ponto de vista conceitual, para o aprimoramento do modelo de Quinn et al (2003), podendo-se expandir a aplicação do questionário aplicado, com vistas à finalização do processo de validação científica entre outras.

Esta pesquisa pode ser utilizada como fonte de alimentação para outros estudos sobre a função gerencial em pequenas empresas e, principalmente, no segmento de varejo. Estudos comparativos podem emergir das reflexões aqui apresentadas e, nesse sentido, sugere-se aprofundar-se por meio de estudos comparativos com outros grupos da própria empresa pesquisada, com outras empresas desse mesmo setor e de outros segmentos do varejo e de sua comparação com outros setores econômicos, indicando suas peculiaridades e também similaridades de maneira a contribuir para o avanço da compreensão das competências profissionais e gerenciais e da própria função gerencial no Brasil.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Prefácio. In: MELO, M.C.O.L.; DAVEL, E **Gerência em ação** - singularidade e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ÓPTICA - ABIOTICA. **Avaliação do mercado óptico brasileiro**. São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.abiotica.com.br/gallup.pdf> > . Acesso em: 10 out. 2008.

BALDRIDGE, J. J. D. **MBA varejo**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 1977.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. Cambridge: Havard University Press, 1938.

BARROS, A. **Gestão estratégica nas pequenas e médias empresas**. [S.l.]: Ciência Moderna, 2005.

BEDÊ, M. A. **Onde estão as pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/\\$File/NT00034016.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/$File/NT00034016.pdf)> . Acesso em: 9 fev. 2008.

CAMPANERI, J. P. L.; VIDOTTI, S.A.B.G. O gerenciamento eletrônico de documentos e sua aplicabilidade em centros de documentação. 2003, Marília. **Anais...** Marília: Faculdade de Filosofia e Ciências, 2003.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2005.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências sociais**. 5 ed, São Paulo: Cortez, 2001.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L.: **Comportamento organizacional**. 2. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2003.

COLLIS, J.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, M. C. T.; MELO, M. C. O. L. Alternativas de Contextualização e Interdisciplinaridade para o Ensino da Disciplina Teorias da Administração. In: EnEPQ 2007 - I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007, Recife. **Anais...** - I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007.

DEMO, P. **Desafios modernos da Educação**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

DRUCKER, P. F. Fator humano e desempenho. In: **O melhor de Peter F. Drucker sobre administração**. São Paulo: Pioneira, 1981.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. **Proceedings**. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, J. S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FAYOL, Henry. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1970.

FERREIRA, M. C; MENDES, A M. Inventário sobre trabalho e riscos de adoecimento – Itra: Instrumento auxiliar do diagnóstico de indicadores críticos no trabalho. In: MENDES, A M. (Org.) **Psicodinâmica do trabalho: teoria, método, pesquisas**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007, cap. 5.

FIDALGO, F. et al.. **Educação profissional e a lógica das competências**. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **O Brasil já tem mais de 180 milhões de habitantes**. Brasília, 2004. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=207&id_pagina=1>. Acesso em: 9 fev. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasília, 2007.
Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_impressao.php?id_noticia=1272. Acesso em: 28 nov. 2008.

INSTITUTO VOX POPULI. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade das MPes**, 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em 02 jun. 2008.

JICK, T. D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative science quarterly**, v. 24, p. 602-11, 1979.

KNOP, M.F.T. et al. **Pequenas empresas reflexões e perspectivas de ação**. Repensando a prática, tradição, emergência e inquietudes. Juiz de Fora/MG: Editora UFJF, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LE BORTEF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Éditions d'Organization, 1994.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.

McLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **Training and development**, p. 40-47, may 1997.

MELO, M.C.O.L.; DAVEL, E. **Gerência em ação** - singularidade e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2005.

MINAYO, M C S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. New York: Harper & Row, 1973.

MINTZBERG, Henry. **MBA. Não, obrigado!** Uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. São Paulo: Bookman, 2005.

NERI, A. et al.. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade.** São Paulo: Papyrus, 2005.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de competências e a profissão docente:** um estudo em universidades no estado de Minas Gerais. 278f. 2007. Tese (Doutorado em Administração) – CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista Administração Contemporânea.**, Curitiba, v. 12, n. 2, jun. 2008 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552008000200004&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 19 fev. 2009. doi: 10.1590/S1415-65552008000200004

PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J. et al. **Varejo para a baixa renda.** São Paulo: Bookman, 2007.

PERRENOUD, P. **10 Novas competências para ensinar.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

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.

PRATA, Sirene da Conceição Fernandes. Competências Gerenciais – um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira. Belo Horizonte: FNH, 2008. (dissertação de mestrado)

QUINN, R.E et al. **Competências gerenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

REZENDE, E. **A força e o poder das competências:** conecta e integra. São Paulo: Qualitmark, 2004.

REZENDE, E. **O livro das competências:** São Paulo: Qualitmark, 2001.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

RUAS, R. *et al.* **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional e competências. São Paulo: Bookman, 2005.

SAMPSON, A. **O homem da companhia**. São Paulo: Companhia da Letras, 1995.

SANTOS, Jeisan dos. A evolução do varejo. **Revista Fae Business**. n. 11. p.19-20. Jun / 2005.

SANTOS, F. C.; CHARAO, A. S.; FLORES, D. . Análise de produtos para gerenciamento eletrônico de documentos. In: IV CINFORM - ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 2003, Salvador. **Anais...** Salvador : Universidade Federal da Bahia (UFBA), Instituto de Ciência da Informação (ICI), 2003. v. 4. p. 119-28.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. **Boletim de Fatores Condicionantes das MPEs**, São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.pe.sebrae.com.br:8080/notitia/download/boletimestatistico.pdf>> Acesso em: 10 de jan. 2008.

SILVA, Anielson Barbosa da. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing, BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo de. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigma, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, M. A. **Ilusão de Óptica**. Disponível em: <<http://www.brasile scola.com/fisica/optica.htm>> Acesso em: 11 jan. 2009

SIMIÃO, Hugo Eduardo. Memória organizacional. **Bate-byte**, n. 115. Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicões/2001/bb115/memoria.htm>> Acesso em: 12 jun. 2008.

SIMON, H.A. **The new science of management decision**. New York, NY: Harper and Row, 1960.

SOUZA, Marcos Gouvêa. **A quinta onda dos serviços no varejo**. São Paulo: GSMD, 2007.

TOMASI, A. **Qualificação ou competência?** Campinas: Papirus, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TOMASI *et al.*. **Da qualificação á competência: pensando o século XXI**. São Paulo: Papirus, 2004.

WOODRUFFE. Competent by any other name. **Personnel managemen**. p.30-33, sept. 1991.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2. ed. SãoPaulo: Atlas, 2006.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Compétences et organization qualifiant em milieu industriel. In: MINET, F., PARLIER, M., WITTE, S. **La Compétence: mythe, construction ou réalité?** Paris: Liaisons, 1994.

ZARIFIAN, P. **O objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO

ANEXO A – Questionário

Prezado(a) Colega,

Este questionário visa pesquisar atitudes e comportamentos dos funcionários desta organização, relativos às competências gerenciais. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído a vários membros desta empresa.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração de um estudo para o meu Curso de Mestrado em Administração, tendo sido avalizada pela diretoria da empresa.

Saliento que sua participação é extremamente importante!

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me a disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Fábio Silva

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso e complete o quadro que se segue:

<p>1 – Sexo:</p> <p>a. () Masculino</p> <p>b. () Feminino</p> <p>2 – Faixa Etária</p> <p>a. () até 25 anos</p> <p>b. () de 26 a 30 anos</p> <p>c. () de 31 a 35 anos</p> <p>d. () de 36 a 40 anos</p> <p>e. () de 41 a 45 anos</p> <p>f. () de 45 a 50 anos</p> <p>g. () mais de 50 anos</p> <p>3 – Estado Civil:</p> <p>a. () solteiro</p> <p>b. () casado</p> <p>c. () desquitado / divorciado / separado</p> <p>d. () viúvo</p> <p>e. () união estável</p> <p>f. () outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade:</p> <p>a. () Ensino fundamental incompleto</p> <p>b. () Ensino fundamental completo</p> <p>c. () Ensino médio incompleto</p> <p>d. () Ensino médio completo</p> <p>e. () Ensino superior incompleto</p> <p>f. () Ensino superior completo</p> <p>g. () Especialização</p> <p>h. () Mestrado</p> <p>i. () Doutorado</p>	<p>5 – Há quanto tempo você trabalha na Ótica Diniz?</p> <p>a. () menos de 1 ano</p> <p>b. () de 1 a 5 anos</p> <p>c. () de 6 a 10 anos</p> <p>d. () de 11 a 15 anos</p> <p>e. () de 16 a 20 anos</p> <p>f. () mais de 20 anos</p> <p>6 – Há quanto tempo você atua nesta função nesta empresa?</p> <p>a. () menos de 1 ano</p> <p>b. () de 1 a 5 anos</p> <p>c. () de 6 a 10 anos</p> <p>d. () de 11 a 15 anos</p> <p>e. () de 16 a 20 anos</p> <p>f. () mais de 20 anos</p> <p>7 – Quanto tempo de experiência você tem nesta função, incluindo sua atuação em outras empresas ?</p> <p>a. () menos de 1 ano</p> <p>b. () de 1 a 5 anos</p> <p>c. () de 6 a 10 anos</p> <p>d. () de 11 a 15 anos</p> <p>e. () de 16 a 20 anos</p> <p>f. () mais de 20 anos</p>
---	--

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar antes de cada frase o número que melhor corresponda à sua realidade, de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Freqüentemente	Sempre

- 1- propõe idéias criativas e inovadoras.
- 2- exerce elevada influência na organização.
- 3- promove claramente a unidade entre os membros.
- 4- mantém firme o controle logístico.
- 5- trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa.
- 6- experimenta novos conceitos e idéias.
- 7- mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados.
- 8- estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão.
- 9- compara dados, relatórios, informações etc. para detectar discrepâncias.
- 10- conduz o setor rumo às das metas estabelecidas.
- 11- antecipa problemas, evitando crises.
- 12- controla os membros no cumprimento dos objetivos.
- 13- esclarece objetivos e prioridades comuns.
- 14- influencia as tomadas de decisão em alto nível.
- 15- traz um senso de ordem ao setor.
- 16- alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las.

***Alguma dúvida, sugestão ou consideração ?
Por favor, utilize esse espaço.***

Obrigado por sua colaboração !

APÊNDICE

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO

Pesquisa com Gerentes de Lojas de uma empresa do Varejo óptico

Roteiro para Entrevista

Pesquisador: Fábio Silva

Nome do(a) Gestor(a): _____

Loja: _____

(apenas para controle, pois a pesquisa é sigilosa)

Dados Demográficos

1 – Sexo:

- (a) Masculino
- (b) Feminino

2 – Faixa Etária

- 1. até 25 anos
- 2. de 26 a 30 anos
- 3. de 31 a 35 anos
- 4. de 36 a 40 anos
- 5. de 41 a 45 anos
- 6. de 45 a 50 anos
- 7. mais de 50 anos

3 – Estado Civil:

- 1. solteiro
- 2. casado
- 3. desquitado / divorciado / separado
- 4. viúvo
- 5. união estável
- 6. outro: _____

4 – Escolaridade:

- (a) Ensino médio incompleto
- (b) Ensino médio completo
- (c) Ensino superior incompleto
- (d) Ensino superior completo
- (e) Pós-graduação incompleto
- (f) Pós-Graduação completo

5 - Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua neste cargo gerencial?

- (a) menos de 1 ano
- (b) de 1 a 5 anos
- (c) de 6 a 10 anos
- (d) de 11 a 15 anos
- (e) de 16 a 20 anos
- (f) mais de 20 anos

6 – Há quanto tempo o(a) senhor(a) trabalha nesta organização?

- (a) menos de 1 ano
- (b) de 1 a 5 anos
- (c) de 6 a 10 anos
- (d) de 11 a 15 anos
- (e) de 16 a 20 anos
- (f) mais de 20 anos

7 – O(a) senhor(a) já ocupou uma função de gerência / liderança anteriormente?

- (a) não
- (b) sim. Qual ? _____

Em que setor(es)? _____

8 – Quanto tempo de experiência (total) em função gerencial o(a) senhor(a) possui?

- (a) menos de 1 ano
- (b) de 1 a 5 anos
- (c) de 6 a 10 anos
- (d) de 11 a 15 anos
- (e) de 16 a 20 anos
- (f) mais de 20 anos

Perguntas

- 1) Por gentileza, descreva sua trajetória profissional até chegar neste cargo gerencial nesta organização.
- 2) De uma maneira geral, como o senhor(a) vê o setor em que esta organização atua no Brasil, hoje?
- 3) Como o senhor(a) vê esta organização?
- 4) Atualmente, o que é ser um gestor ou um gerente, de uma maneira geral?
- 5) E o que é ser gerente aqui?

- 6) Quais são suas atribuições?
- 7) Quais são os pontos positivos de ser gerente aqui?
- 8) Quais são os pontos negativos de ser gerente aqui?
- 9) Como é o seu relacionamento com seus subordinados (vendedores)?
- 10) Como é o seu relacionamento com seus superiores (proprietários)?
- 11) Como é seu relacionamento com os clientes?
- 12) Como é o seu relacionamento com os gestores das outras lojas?
- 13) O(a) senhor(a) vivencia conflitos nessa função ou nessa organização?
 - a) Quais?
 - b) Como lida com eles?
- 14) Quais são seus grandes desafios no exercício desta função?
- 15) Quais são suas grandes dificuldades no exercício desta função?
- 16) Pelo que o(a) senhor(a) é cobrado nesta função?
- 17) O(a) senhor(a) tem atingido estes objetivos? Como se sente em relação a isto, seus resultados?
- 18) Que características possui um “ótimo” gerente?
- 19) Como o(a) senhor(a) faz para se desenvolver, para ser este “ótimo” gerente? A empresa contribui de alguma forma? Como?
- 20) Se o(a) senhor(a) achasse a lâmpada do gênio e ele lhe concedesse três pedidos, no seu ambiente de trabalho, o que o(a) senhor(a) mudaria, tiraria, acrescentaria etc. Enfim, quais seriam seus três pedidos?
- 21) Ao final desta conversa sobre suas funções gerenciais aqui nesta organização, o(a) senhor(a) quer acrescentar algo, alguma coisa importante que não foi perguntada?

MUITO OBRIGADO !