

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração  
Mestrado

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:  
o caso de uma rede mineira de farmácias**

Estevam Pires dos Santos

**Belo Horizonte**

**2013**

**Estevam Pires dos Santos**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:**  
o caso de uma rede mineira de farmácias

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte  
2013

## **DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Relações de poder e dinâmica das organizações", de autoria de Estevam Pires dos Santos, sob a orientação do Professor Doutor Luiz Carlos Honório, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: o caso de uma mineira de farmácias", com 92 páginas.

### **Dados da revisão:**

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 6 de maio de 2013.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ESTEVAM PIRES DOS SANTOS**

Matrícula: 770453

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINÂMICA DAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

TÍTULO: **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: O CASO DE UMA REDE MINEIRA DE FARMÁCIAS..**

DATA: 14/06/2013

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório  
ORIENTADOR  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Talita Ribeiro da Luz  
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Simone Costa Nunes  
PUC - MINAS

## **AGRADECIMENTOS**

Deus é o inspirador maior de meus projetos. Agradeço a Ele a oportunidade de participar de Seu projeto de vida.

Às vezes, empreendemos ações ousadas sem consultar as pessoas que nos são próximas. Expresso a minha gratidão à minha família, a Kátia, minha esposa; Maria, minha mãe; Alice, minha filha; e aos meus irmãos e irmãs, em especial ao San e Eustáquio, por ajudarem a viabilizar este projeto com a compreensão e ajuda incondicional e ativa nas demandas, limitações, doença, ausências e cansaço.

Aos gerentes da Farmácia Indiana que participaram da elaboração da pesquisa desta dissertação, fornecendo informações sobre o trabalho, agradeço a colaboração. Em especial, fica o meu reconhecimento à família Mattar, proprietária da Farmácia Indiana, pela confiança depositada nos objetivos deste trabalho.

Meu reconhecimento às Faculdades Doctum, que incentivam seus professores a um constante aperfeiçoamento. Em especial, ao Diretor Acadêmico, Dr. Pedro Leitão e a coordenadora dos cursos gerenciais, Ms. Adriana Luchini.

Ao professor Dr. Luiz Carlos Honório, meu orientador, pela paciência, orientação e a atenção para construir um elevado nível de qualidade deste trabalho, minha admiração e respeito. Fica registrado o meu carinho a todos os funcionários e professores da Faculdade Novos Horizonte pela acolhida recebida no decorrer do mestrado.

Aos meus amigos, colegas do mestrado e professores da Doctum, pelas palavras de incentivo e cumplicidade no coleguismo que acompanharam a realização deste projeto, expresso minha gratidão pelo irrestrito incentivo recebido.

*Escolhe um trabalho de que gostes, e não terás  
que trabalhar nem um dia na tua vida.*

Confúcio

## RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo principal desenvolver e testar um modelo teórico de investigação: a expressão de competências gerenciais no trabalho como variável mediadora da relação entre o modelo teórico proposto por Brandão (2009) e o perfil caracterizado por pesquisa em uma organização de serviços farmacêuticos. A pesquisa, de caráter descritivo, consistiu na realização de entrevistas semiestruturadas e na aplicação de questionários estruturados para a coleta de dados. Valeu-se da análise de conteúdo para tratamento dos dados qualitativos. Os dados quantitativos foram submetidos a análise estatística univariada e bivariada. Na univariada, foram utilizadas a distribuição de frequência, para evidenciar os dados do perfil dos pesquisados, e a apuração de medidas de posição (média e mediana) e de dispersão (desvio padrão), para submeter os dados relativos aos tipos de competências gerenciais, segundo Brandão (2009). Adotou-se o teste não paramétrico de *Mann-Whitney* para comparar os valores centrais entre as categorias. Para a variável frequência de trabalho aos finais de semana, que possui três categorias, foi adotado o teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis*, que permite a comparação múltipla de k categorias. Os dados da pesquisa foram tratados com base no programa estatístico *Predictive Analytics Software* (PASW 18). A amostra foi constituída por 80 gerentes da Farmácia Indiana para a pesquisa quantitativa. Posteriormente, foram entrevistados 9 gerentes, para a validação qualitativa. Os resultados reforçaram a pertinência do modelo de Brandão (2009) para a análise das competências gerenciais, visto que apontaram uma identificação muito próxima da percepção do trabalho gerencial. Com maior identificação com os gerentes, apresentou-se a competência de gestão de relacionamento com o cliente, em especial os indicadores que apontam uma negociação de forma transparente, com acordos satisfatórios para a organização e os clientes e a promoção e venda de produtos e serviços a clientes com transparência e confiabilidade. Um bom resultado foi obtido também com a competência de gestão de pessoas com os indicadores do gerenciamento de conflitos no ambiente de trabalho e a colaboração com os colegas de trabalho para concretizar os objetivos da organização em um clima de harmonia. Com menor identificação apresentou-se a competência financeira de negócios com o indicador de cobrança de dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da loja e a competência de gestão socioambiental com o indicador do estímulo dos integrantes da equipe para realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem. Na análise bivariada, foi constatado que as mulheres se percebem mais competentes do que os homens no que diz respeito ao relacionamento com o cliente. O indicador da competência de gestão de pessoas para administrar conflitos revelou-se como significativo, com os pesquisados com mais tempo de atuação gerencial sendo mais habilidosos quando comparados com os pesquisados com menos experiência gerencial.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Desempenho gerencial.

## ABSTRACT

This work has as main goal to develop and test a theoretic model of investigation: the expression of management competences at work as a mediating variable between the theoretic model proposed by Brandão (2009) and the profile characterized by research in a pharmaceutical service organization. This descriptive content analysis consisted on semi-structured interviews and application of structured questionnaires for data collection. The treatment of qualitative data was based on content analysis. The qualitative data were submitted to univariate and bivariate statistics analysis. In the univariate, the frequency distribution was used to highlight the profile data of the interviewed people, and the determination of position values (mean and median) and dispersion (standard deviation), to submit the relative data to the kind of management competences, according to Brandão (2009). The non parametric *Mann-Whitney* test was used to compare the central values between categories. For the variable 'work frequency at the weekends', which has three categories, the non parametric *Kruskal-Wallis* test was used, which allows the multiple comparison of k categories. The data from this search were processed based on the statistics program *Predictive Analytics Software* (PASW 18). The sample consisted of 80 managers of Farmácia Indiana for the qualitative search and 9 managers were interviewed afterwards for the qualitative search. The results strengthened the relevance of Brandão's model (2009) for the analysis of the management competences, since the results pointed a very close identification of the perception of the management's work. With greater identification to the managers, the management and relationship to the client competence, specially the indicators that show a transparent negotiation with satisfactory deals for the organization and clients and the promotion and sales of products and services to clients with transparency and reliability. A good result was also achieved with the management competence of people with the management conflict indicators in the workplace and the cooperation with co-workers to put into practise the organization's goals in an atmosphere of harmony. With minor identification, the business financial competence was presented along with the default charging indicator, in order to improve the financial result of the store and the socio-environmental management competence with the incentive of team members indicator to perform volunteer work, aiming to contribute to the local community's social and economical development. In the bivariate analysis, it was observed that women appears to be more competent than men concerning the relationship with clients. Concerning the management competence of people to administrate conflicts, a critical factor was that more experienced managers were more skilled than new ones.

**Key words:** Management competences. Management performance.



## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Teoria da Ação .....	22
FIGURA 2 - Modelo de performance efetiva .....	25
FIGURA 3 - As três dimensões da competência .....	30
FIGURA 4 - Papéis gerenciais, segundo Mintzberg .....	37

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo .....	51
GRÁFICO 2 - Distribuição da amostra, segundo a faixa etária.....	52
GRÁFICO 3 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil.....	52
GRÁFICO 4 - Distribuição da amostra, segundo o número de filhos.....	53
GRÁFICO 5 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade .....	53
GRÁFICO 6 - Distribuição de amostra, segundo o tempo de trabalho na organização, em anos .....	54
GRÁFICO 7 - Distribuição de amostras, segundo o tempo de trabalho que exerce a função gerencial, em anos.....	54
GRÁFICO 8 - Distribuição da amostra, segundo as horas semanais de trabalho .....	55
GRÁFICO 9 - Distribuição da amostra, segundo a frequência de trabalho.....	55

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Modelos de competência profissional, segundo diferentes correntes teórico–filosóficas .....	24
QUADRO 2 - Comparação sobre conceitos de competências .....	27
QUADRO 3 - Diferenças de características entre três níveis gerenciais.....	40
QUADRO 4 - Denominações das competências segundo Brandão (2009).....	43
QUADRO 5 - Perfil dos profissionais entrevistados .....	48

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Estrutura fatorial da escala de competências gerenciais .....	47
TABELA 2 - Caracterização da amostra total segundo os fatores de competência no trabalho .....	56
TABELA 3 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de competência no trabalho na amostra total.....	57
TABELA 4 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de relacionamento com o cliente.....	57
TABELA 5 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de gestão de pessoas .....	59
TABELA 6 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de gestão socioambiental.....	61
TABELA 7 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de gestão financeira de negócios.....	62
TABELA 8 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de competência organizacional por sexo) .....	63
TABELA 9 - Níveis médios dos fatores de competência no trabalho entre as duas categorias da faixa etária .....	65
TABELA 10 - Níveis médios das competências no trabalho entre as duas categorias da escolaridade.....	65
TABELA 11 - Níveis médios das competências no trabalho entre as duas categorias de tempo de trabalho na organização.....	66
TABELA 12 - Níveis médios das competências no trabalho entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente.....	67
TABELA 13 - Níveis médios das competências no trabalho entre as três categorias de frequência de trabalho nos finais de semana e feriados .....	68
TABELA 14 - Níveis médios dos indicadores de competência de gestão de pessoas entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente ....	69
TABELA 15 - Correlação dos fatores de competências no trabalho .....	71
TABELA 16 - Níveis médios dos indicadores de competência de gestão estratégica entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente ....	95
TABELA 17 - Níveis médios dos indicadores de competência de gestão socioambiental entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente.....	96
TABELA 18 - Níveis médios dos indicadores de competência de gestão financeira de negócios entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente.....	96
TABELA 19 - Níveis médios dos indicadores de competência de relacionamento com o cliente entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente.....	97
TABELA 20 - Níveis médios dos indicadores de competência de gestão de processos entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente .....	97

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

CC - *Core Competence*

ESOMAR – *European Society for Opinion and Marketing Research*

EUA - Estados Unidos da América

HRD - *Human Resource Development*

PASW - *Predictive Analytics Software*

TD&E - Treinamento, Desenvolvimento e Educação

SPSS – *Statistical Package for the Social Sciences*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
1.1 Objetivos .....	17
1.1.1 Objetivo geral .....	17
1.1.2 Objetivos específicos.....	17
1.2 Justificativa.....	18
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>21</b>
2.1 Competências: modelos e conceitos .....	21
2.2 Classificação das competências .....	29
2.2.1 Competências individuais .....	29
2.2.2 Competências organizacionais.....	32
2.2.3 Competências gerenciais .....	35
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>45</b>
3.1 O tipo, a abordagem e o método de pesquisa .....	45
3.2 Unidade de análise e unidade de observação .....	46
3.3 Procedimentos de coleta de dados .....	46
3.3.1 Etapa quantitativa.....	46
3.3.2 Etapa qualitativa.....	48
3.4 Tratamento dos dados.....	49
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>51</b>
4.1 Descrição das variáveis demográficas e ocupacionais.....	51
4.2 Descrição das competências no trabalho.....	56
4.3 Análise bivariada.....	62
4.3.1 Associação das variáveis demográficas e ocupacionais com competências no trabalho .....	63
4.3.2 Associação das variáveis demográficas e ocupacionais com os indicadores das competências no trabalho.....	69
4.3.3 Associação entre as competências no trabalho .....	70
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>73</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>85</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um grande desafio tem sido colocado tanto para a sociedade como para as organizações, que consiste em construir um mundo mais globalizado, com mercados mais diversificados. Este contexto deixa de ser apenas uma oportunidade empresarial e passa a ser um condicionante para o futuro das organizações. Para a sociedade e as organizações, a sobrevivência precisa atender a padrões globais de qualidade, eficiência e custos nos níveis local e mundial. (HANDY, 1995). Até há pouco tempo, era possível aceitar ineficiências locais e proteger-se em legislações, distâncias físicas, deficiências em logística e transporte, barreiras regionais e alfandegárias. O mercado era avaliado tendo por base o consumo local de cada sociedade. Hoje, a referência são os produtos, os serviços, os preços e os perfis de clientes em um plano global. Modelos de desempenho e tecnologia atingem elevados níveis de eficiência, não sendo possível conduzir negócios que não se adaptam a uma realidade com rápidas mudanças. O mercado fica cada dia mais mutável, transparente e exigente, configurando um grande desafio para todos (SLACK, 2002).

Senge (1990) relata que pela primeira vez na história da humanidade observa-se a geração de mais informações do que o indivíduo pode absorver ou gerenciar. O autor descreve um acelerado processo de globalização, com repercussões nos padrões de conduta política, econômica, social e organizacional pós-Revolução Industrial. Afirma que o Estado perdeu sua capacidade de fornecer subsídios, de investir em infraestrutura e de controlar o consumo, diante do desaparecimento de fronteiras nacionais e do surgimento de blocos regionais de comércio que possibilitaram às grandes corporações assumir o poder de produzir e de distribuir bens e serviços públicos e privados.

Kupler (1991, p. 25) acrescenta neste debate a situação concorrencial na indústria, “cuja adequação das estratégias das empresas torna-se imperativa ao padrão de concorrência vigente no mercado específico”. Nesse conjunto de circunstâncias, a função de coordenação gerencial tornou-se primordial, mais dinâmica e complexa. Surge, então, a necessidade da compreensão da competência gerencial.

Como consequência de pressões sociais e do aumento da complexidade do trabalho, valorizam-se não somente os conhecimentos e as habilidades, mas também questões sociais e atitudinais relacionadas ao trabalho, conforme afirmam Brandão e Guimarães (2001). Constata-se que as pessoas não são competentes apenas do ponto de vista cognitivo ou, ainda, do psicomotor, mas também naquilo que se refere a aspectos emocionais. Brandão e Borges-Andrade (2007, p. 37) confirmam este ponto de vista ao afirmarem que “o que acontece com o indivíduo antecede os processos cognitivos ou a aquisição de habilidades e atitudes”.

Bruno-Faria e Brandão (2003) contribuem para a construção deste quadro ao esclarecerem que o termo competência era utilizado na Idade Média pela área jurídica, atribuindo ao juiz ou a uma pessoa a capacidade de apreciar e de julgar determinado tema. Boyatzis (1982) utiliza pela primeira vez o termo competência para atender à necessidade de melhor estudar as mudanças na gestão organizacional e garantir a excelência em resultados de determinado trabalho. A capacidade de traduzir ideias, práticas e *know-how* passa a ser cobrada das organizações para a produção de soluções a desafios, atender necessidades do cliente e construir *networks* dentro e fora do ambiente de trabalho, visando desenvolver competências necessárias ao sucesso do negócio. Como consequência, os gestores passaram a necessitar de um aprendizado contínuo, com ações cada vez mais complexas e interdependentes. A natureza do trabalho gerencial começa a contemplar a habilidade para administrar diversas culturas, de forma a possibilitar o acesso às melhores práticas na produtividade (ROSSI; PERREWÉ; SAUTER 2008).

Na visão de Bitencourt (2005), a gestão por competência é definida como uma ação voltada para desenvolver e integrar as pessoas em torno da estratégia, de objetivos e de metas organizacionais, passando a ser considerada um tema recorrente, com um interesse cada vez maior sobre seu entendimento no meio acadêmico e nas organizações.

Prahalad e Hamel (1995) afirmam que um dos mais importantes fatores de mudança na administração, é a produção de boas e inovadoras ideias. Organizações



eficientes envolvem-se em processos de redução do número de trabalhadores. Da mesma forma, um crescente número de pessoas torna-se capaz de criar e inovar produtos e serviços. Salienta-se a importância da gestão como catalisadora das competências, na medida em que gestão demais e liberdade de menos minam a iniciativa dos funcionários, deixando pouco tempo e energia para focar o trabalho em resultados. Este ponto de vista sugere um pensamento mais estratégico e inovador a respeito do ato gerencial.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) contribuem para uma visão estratégica da prática gerencial da organização quando apresentam práticas que refletem uma perspectiva única do processo de formulação de estratégia organizacional e, conseqüentemente, da promoção da inovação. Chamam a atenção para a ideia da “adaptação das espécies” do plano biológico aplicada no desenvolvimento das sociedades. Isso remete à ideia de algo dinâmico e em constante evolução.

A questão do dinamismo e da mudança está também presente na concepção de Hill (1993) quando afirma que os novos gerentes devem ser expostos aos desafios intelectuais e emocionais e irem além da aprendizagem das tarefas, com a inclusão de uma aprendizagem pessoal. A autora também sugere orientar a responsabilidade dos gerentes para a formação de redes e desenvolver a capacidade de fazer julgamentos interpessoais. A autora sugere que os gerentes devem saber exercer o poder e a influência sem se apoiar na autoridade formal, sugerindo uma inadequação da estrutura formal organizacional para atender a suas próprias necessidades.

Brandão (2009), ao conceber as competências gerenciais que mais contribuem para a geração de resultados e as características individuais dos gestores que predizem uma boa competência de gestão, apresenta seis competências gerenciais essenciais para serem praticadas nas organizações contemporâneas as quais são estudadas nesta pesquisa: competências de gestão estratégia, competências de gestão socioambiental, competências de gestão financeira de negócios, competências de relacionamento com o cliente, competências de gestão de processos e competências de gestão de pessoas.

Tendo em vista os aspectos até aqui expostos, esta dissertação apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Como os gerentes percebem as suas competências no trabalho?**

Para responder o problema de pesquisa, os seguintes objetivos foram traçados.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Analisar como estão configuradas as competências gerenciais em uma empresa mineira de prestação de serviços farmacêuticos, tendo como inspiração o modelo de Brandão (2009).

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- a) delimitar as competências, na percepção dos gerentes pesquisados, que se fazem presentes no trabalho desta categoria;
- b) correlacionar os fatores das competências gerenciais do modelo de Brandão (2009) com as variáveis pertinentes ao perfil dos pesquisados;
- c) sugerir as implicações dos resultados da pesquisa para a gestão das competências da organização.

A pesquisa foi desenvolvida com os gerentes da Farmácia Indiana, com a sua identificação autorizada, constituída por uma rede de mais de 60 lojas localizadas nas regiões leste e nordeste de Minas Gerais e no sul da Bahia. Trata-se de uma organização familiar, considerada o segundo maior grupo em número de lojas do estado de Minas Gerais, com mais de 1.500 empregados e em forte expansão, tanto em volume de vendas quanto em ganhos de competitividade.

A Farmácia Indiana avalia formalmente o desempenho de seus gerentes no trabalho. O modelo de avaliação adotado tem por objetivo alinhar o desempenho de indivíduos, de unidades e da organização como um todo, a partir de parâmetros definidos em sua estratégia corporativa. Na metodologia atual, a organização utiliza

a ferramenta de análise de performance, pautada no resultado de um "Grande Prêmio", em que uma cesta de indicadores é convertida em uma pontuação, estabelecendo uma competição entre os participantes. O desempenho de cada unidade é avaliado periodicamente, para apurar seus resultados, sendo observada a realização das metas de desempenho. Tais metas, definidas em razão da estratégia organizacional, compõem um acordo de trabalho pactuado com cada unidade. O desempenho pode contar com diversas metas e diferentes pesos dependendo da unidade, da estratégia organizacional e do acordo de trabalho. Essas avaliações estão alicerçadas em duas dimensões de avaliação: a) metas, contendo os indicadores de resultados; e b) competências, indicando aquelas que se deseja que os funcionários expressem no trabalho. No final de cada ciclo de avaliação, o gerente participa de um "placar de desempenho", no qual é possível visualizar as perspectivas, as dimensões de avaliação, as origens das informações e a composição da pontuação final. Eventuais insucessos geram um Plano de Ação, com a implementação das correções necessárias. Este modelo de avaliação de desempenho procura atender às diversas dimensões do desempenho: metas, competências, perspectivas financeiras, perspectivas não financeiras, desempenho individual, desempenho coletivo, indicadores de curto prazo, indicadores de longo prazo, visão interna de colegas e visão externa de clientes. Em consonância com o pensamento de Brandão *et al* (2008), os resultados de uma avaliação de desempenho fornecem subsídios para a construção de processos de orientação, desenvolvimento e formação de competências no trabalho.

## **1.2 Justificativa**

A globalização trouxe como consequência o fato de as organizações precisarem efetuar profundas mudanças em seus métodos de gestão, se pretenderem ter um espaço no mercado atual. Os desafios se tornam mais complexos, intimando a todos a recriarem, continuamente, seus processos de trabalho. A responsabilização pelas ações gerenciais parece ser agora mais democrática, não se limitando apenas às tomadas de decisões das cúpulas gerenciais. Os empregados agora são intimados a assumir mais responsabilidade pelo que fazem, e não mais a serem apenas desenvolvedores das tarefas.

Assiste-se ao desenvolvimento de competências gerenciais, o que possibilita o surgimento de uma gestão mais efetiva e alinhada com a estratégia competitiva das organizações. A identificação dessas competências e o estímulo da organização focado em reais necessidades reduzem o déficit comum entre o potencial de recursos gerenciais (conhecimentos e habilidades) e aquilo que é efetivamente utilizado nas frentes de trabalho.

O trabalho de Brandão (2009) foi escolhido como base para a elaboração da pesquisa de campo nesta dissertação, porque representa um perfil de gestão condizente com a realidade brasileira, é contemporâneo, considerando as mudanças e as instabilidades dos perfis gerenciais atualmente observáveis, atende a uma organização prestadora de serviços e responde a uma intensa presença tecnológica no suporte ao trabalho do gestor. Trata-se de uma pesquisa que envolve o setor de serviços, estando alinhada com a base de dados escolhida para sustentar o trabalho aqui proposto. Além disso, o autor recomenda que outros estudos sejam realizados para fortalecer o modelo de competências por ele proposto.

A gestão das competências gerenciais atende a um cenário competitivo e à necessidade de acompanhar as constantes mudanças, despertando o interesse das áreas tanto acadêmica como gerencial. Neste sentido, seu desenvolvimento contribui para a formação de pessoas e para a promoção de mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, podendo agregar valor substancial à organização.

Torna-se relevante identificar quais são as competências gerenciais que contribuem para o funcionamento de uma organização do setor de serviços em ambientes competitivos, assim como responder se determinadas características individuais dos empregados predizem a competência no trabalho. Como consequência, este trabalho pode ajudar no aprimoramento de resultados operacionais, na formulação de programas de treinamento, e na promoção de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E), otimizando investimentos em desenvolvimento profissional e aperfeiçoando modelos e instrumentos de gestão do desempenho. Outra importante contribuição está na possibilidade de utilizar os resultados da pesquisa na construção do perfil gerencial desejável utilizando-o nos processos de desenvolvimento gerencial e na seleção para novos gerentes.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução. No segundo capítulo, trata-se do referencial teórico, que discute os modelos, os conceitos e a classificação das competências. No terceiro capítulo, apresenta-se o delineamento dos procedimentos metodológicos empregados na pesquisa. No quarto capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No quinto capítulo, formulam-se as considerações finais. A dissertação se complementa com os referenciais bibliográficos e os apêndices.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está dividido em duas seções. Na primeira, discorrem-se sobre os conceitos e os modelos usualmente encontrados na literatura sobre o tema "Competências". Os modelos comportamental, funcionalista e construtivista são apresentados. Na segunda, examina-se a classificação das competências, usualmente tidas como individuais (relacionadas a indivíduos) e organizacionais (relacionadas a aspectos particulares da organização), além das competências individuais gerenciais.

### 2.1 Competências: Modelos e Conceitos

Estudar o conceito de competência tem sido uma atividade comum nos últimos 35 anos desde que McClelland (1973) propôs sua prática como um diferenciador de desempenho das organizações. Com base no estudo das competências, Dailey (1971) afirma que se torna possível prever a eficácia de uma organização, ponto de vista que esteve presente na literatura de gestão estratégica desde a década de 1990, apresentando-se como um recurso indispensável para o ganho da vantagem competitiva. Por parte da organização, a competência era única e específica na visão de Prahalad e Hamel (1990). A análise conhecida por "*Human Resource Development*" (HRD), revela a preocupação em defini-la como capaz de ser genérica e passível de aprendizagem para a maioria das funções do trabalho (LEVY-LEBOYER, 1996; STASZ, 1997).

Com os estudos iniciados por Nadler e Tushman (1999), no início da década de 1980, procurou-se acompanhar o ritmo de inovação tecnológica de produtos e processos e facilitar a incorporação de uma educação que favoreça a produção de resultados. O significado do termo competência torna-se importante, uma vez que sem um entendimento comum há pouca chance de integração ou mobilidade no trabalho, conforme afirmam Klink e Boon (2007), refletindo as diversas possibilidades de seu entendimento.

Lawler III (1994) sustenta que analisar as habilidades a partir de uma série de tarefas predeterminadas não mais satisfaz às necessidades de uma organização

cujo trabalho é complexo em um mundo globalizado. Afirma também, que as organizações estão competindo por meio de competências (organizacionais) e que devem atrair e desenvolver pessoas com potenciais específicos para atender a seus objetivos.

Competência é definida como capacidade ou como habilidade, devendo ser considerada como o conjunto de comportamentos relacionados com um só objetivo, que Boyatzis (1982) chama de "Teoria da ação" (FIG. 1). Com base nessa teoria, uma ação inclui o talento, as demandas e o ambiente organizacional como requisitos necessários ao alcance de resultados.

Figura 1 - Teoria da ação



Fonte: Boyatzis (1982, p. 115)

O talento de uma pessoa compreende seus valores, visão e filosofia. Seus conhecimentos refletem a sua vida, carreira e interesses. As demandas de trabalho são resultantes das responsabilidades do cargo e das tarefas necessárias para o trabalho. O ambiente organizacional reflete um impacto importante na demonstração de competências, que incluem: cultura e clima, estrutura e sistemas, maturidade da organização e posicionamento estratégico com um posicionamento político, social, ambiental da organização.

A competência é constituída pelo significado que o trabalho assume para o trabalhador em sua experiência (VELDE, 1999; STOOFF *et al.*, 2002). Em diferentes

contextos culturais, encontram-se diferentes compreensões de competências (CSEH, 2003). Isso se torna importante quando a competência é definida pela alfabetização cultural, envolvendo grupos tais como raça, sexo, idade e classe social (atribuição), em contrapartida com um comportamento apresentado (realização). Este argumento também pode ser sustentado em relação à cultura organizacional e ao contexto do trabalho, considerando que competências não podem ser transferidas para diferentes domínios do conhecimento (BURGOYNE, 1989; CANNING, 1990; KILCOURSE, 1994). Críticos afirmam que as abordagens racionalistas de descrições de competências não refletem a complexidade da competência no desempenho do trabalho (ATTEWELL, 1990; NORRIS, 1991; SANDBERG, 1994).

Luthans *et. al*, (2002) agruparam as competências diferenciadoras em três grupos:

- a) competências cognitivas - representadas pela ação do pensamento e pelo reconhecimento de padrões;
- b) competências de inteligência emocional - autoconsciência, autoconhecimento emocional e autocontrole emocional;
- c) competências sociais - consciência social e competência de relacionamento, tais como empatia e trabalho em equipe.

Os mesmos autores comungam a ideia de que competências são percebidas por meio de uma manifestação comportamental emocional, social e cognitiva. Este conceito deve compreender:

- a) um comportamento observável;
- b) um comportamento relacionado com a vida e os resultados do trabalho;
- c) diferenças de outros traços da personalidade que adicionam valor para melhor compreender a personalidade e o comportamento humano;
- d) atendimento a critérios básicos para ser desenvolvida e conseqüentemente medida no ambiente de trabalho.

Considerando a dificuldade de conceituar competência, para desenvolver este trabalho escolheram-se três abordagens dominantes nos Estados Unidos da América (EUA), Reino Unido e, mais recentemente, na França para melhor



compreensão de suas características. Estas abordagens são confrontadas, antes de se propor uma tipologia holística de competência. Steffen<sup>1</sup> (1999), citado por Luz (2001, p. 48), apresenta modelos de competência na concepção comportamentalista, característico do sistema dos Estados Unidos; funcionalista, originado na Inglaterra; e construtivista, desenvolvido na França.

O Quadro 1 ilustra a base teórica, o objetivo e o foco pertinentes a cada um desses modelos.

Quadro 1 - Modelos de competência profissional, segundo diferentes correntes teórico-filosóficas

ORIGEM	MODELO COMPORTAMENTAL	MODELO FUNCIONALISTA	MODELO CONSTRUTIVISTA
	ESTADOS UNIDOS	INGLATERRA	FRANÇA
<b>BASE TEÓRICA</b>	Teoria Behaviorista	Teoria Funcionalista	Teoria Construtivista
<b>OBJETIVO</b>	Identificar os atributos fundamentais que permitem aos indivíduos alcançar um desempenho superior.	Construir bases mínimas para a definição dos perfis ocupacionais que servirão de apoio para a definição dos programas de formação e avaliação para a certificação de competências.	Construir normas a partir dos resultados da aprendizagem, mediante análise das disfunções existentes e busca da solução mais adequada, por meio de processo de motivação e desenvolvimento das pessoas.
<b>FOCO</b>	Centra-se nos trabalhadores mais capacitados ou em empresas de alto desempenho, para a construção das competências.	Parte da função ou funções, que são compostas de elementos de competência, com critérios de avaliação que indicam os níveis de desempenho requerido.	Desenvolve-se a partir da população menos competente que, submetida a um processo de aprendizagem, vai melhorando suas competências profissionais.

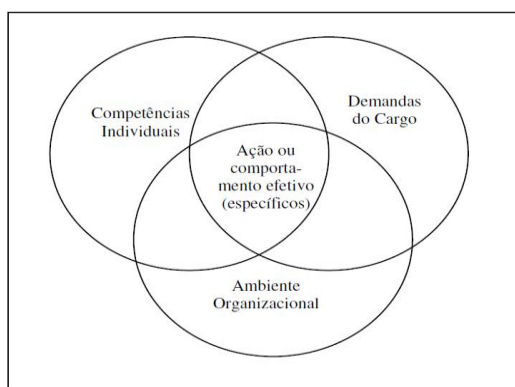
Fonte: LUZ (2001, p. 48)

White (1959) introduz na visão americana o termo competência para definir características de personalidade associadas a um desempenho superior e de alta motivação. Procurando elaborar uma associação entre competência cognitiva e competência motivacional, defendeu que há uma motivação além da competência para alcançar resultados. Tal ideia foi posteriormente endossada por McClelland (1973), que procurou prever a competência por meio de testes preditores.

<sup>1</sup> STEFFEN, I. Modelos de competência profissional. In: SANTANNA, A. S. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? **Revista de Administração de empresas – Eletrônica**, v. 7, jan./jun. 2008.

A visão americana tem como foco o estudo do indivíduo e as exigências estabelecidas para o bom desempenho nos cargos e para um específico ambiente que ele ocupa dentro de uma organização. Os estudos de competência da corrente americana estão baseados nos trabalhos de McClelland (1973), Boyatzis (1982, p. 16) e Prahalad e Hamel (1995) apresentam esta ideia no modelo de performance efetiva.

Figura 2 - Modelo de performance efetiva



Fonte: Boyatzis (1982, p. 13)

Na visão americana, a competência capta habilidades e disposições, além da capacidade cognitiva, como autoconhecimento, autorregulação e habilidades sociais. Estas características comportamentais também são encontradas em traços de personalidade, mas, ao contrário da personalidade, elas podem ser aprendidas por meio de treinamento e desenvolvimento (McClelland, 1998). O *Hay Group et al.* (1996) demonstraram o uso generalizado desta abordagem em empresas americanas para aumentar o desempenho.

A escola funcionalista britânica, segundo Barato (1998, p. 13), define competências “tomando como referência o mercado de trabalho e enfatizando fatores ou aspectos ligados a descritores de desempenho requeridos pelas organizações produtivas”.

A visão francesa define competência não mais como o conjunto de tarefas descritas no cargo, mas a sua prática mobilizada, decorrente de um cotidiano imprevisto e complexo. Os principais autores da corrente francesa sobre a questão da competência são Le Boterf (1994), Lévy-Leboyer (1996) e Zarifian (2001), os quais relatam esta visão destacando a preocupação com a qualidade da qualificação nos processos formais de formação profissional, em especial a formação técnica.

Para um camponês ou um artesão, trabalhar significava empregar e desenvolver seu conhecimento, apoiando-se em regras transmitidas em um meio social de pares e adquiridas pelo indivíduo por meio de uma série de provas [...] era a expressão direta e imediata da inteligência prática (ZARIFIAN, 2003, p. 75).

Na França, havia uma desconexão entre a formação educacional e as necessidades exigidas no mundo contemporâneo do trabalho. Procurava-se aproximar o ensino formal às necessidades das organizações, aumentando a capacitação dos empregados e atendendo às necessidades das organizações. Surge, então, o inventário de competências, definido como uma lista de qualificações necessárias à realização de determinado trabalho.

No Brasil, Ramos (2001), Fleury e Fleury (2001, 2004), Deluiz (2003) e Ruas (2003) destacam que a noção de competência emerge de novos modelos de produção, valorizando a dinamicidade e a transformação. Zarifian (2001) define competência como o entendimento prático que se apoia em conhecimentos adquiridos, os quais se transformam. Para ele, os desafios são impulsionadores das modificações das competências. O autor acrescenta a operacionalidade no modelo de competência, com os elementos de entrega, complexidade e espaço ocupacional. Ele estuda um modelo de gestão de pessoas que considere a estratégia da organização como a contribuição real e intencional de cada pessoa para o êxito da organização.

Le Boterf (2003, p. 38) constrói o conceito de competência “como uma ação responsável que é observada pelos outros. Envolve saber como mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional”. Para o autor, o aumento da complexidade nas situações de trabalho acarreta mudanças práticas no desenvolvimento profissional. As dificuldades encontradas estão “relacionadas com os recursos que o empregado dispõe e com a sua capacidade de mobilizá-los em ações pertinentes”. LE BOTERF (2003, p. 38)

Contribuindo para a construção da definição de competências, Fleury e Fleury (2001, p. 188) a conceituam como: “um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Assim, a implantação de qualquer modelo de competência exige que sejam consideradas diversas influências sociais: governo, trabalhadores, empresários e instituições de

educação e formação profissional, cada ator exercendo papéis diferenciados. Considerando essa visão, Fleury e Fleury (2004) afirmam que o conceito de competência deixa de ser estático, uma vez que o ambiente competitivo, envolvendo as ações dos concorrentes, parceiros e clientes, está sempre em mudança. Corroborando com essa afirmação Sull e Escobari (2004), definem competência com base em um ambiente em que ela está sempre reinventada e alterada, de forma a manter a característica de raridade, versatilidade, difícil de imitação e alta geração de valor.

Síntese proposta por Bitencourt (2001) apresenta de forma comparativa o conceito de competência formulado por alguns autores (Quadro 2).

Quadro 2 - Comparação sobre conceitos de competências

Autor	Conceito	Ênfase
1. Boyatzis (1982, p. 23)	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, comportamentos, resultados.
2. Boog (1991, p. 16)	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.	Aptidão, valores e formação.
3. Spencer e Spencer (1993, p. 9)	A competência refere-se a características intrínsecas ao indivíduo que influenciam e servem de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado.
4. Moscovici (1994, p. 26)	O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.	Aptidão e ação.
5. Cravino (1994, p.161)	As competências se definem mediante padrões de comportamentos observáveis. São as causas dos comportamentos, e estes por sua vez, são a causa dos resultados. É um fator fundamental para o desempenho.	Ação e resultados.
6. Sandberg (1996, p.411)	A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos.	Formação e interação.
7. Bruce (1996, p. 6)	Competência é o resultado final da aprendizagem.	Aprendizagem individual.
8. Le Boterf (1997, p. 267)	Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular.	Mobilização e ação.
9. Magalhães <i>et al</i> (1997, p. 14)	Conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função.	Aptidão e formação.
10. Perrenoud (1997, p.1)	A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber baseado no senso comum e do saber a partir de experiências.	Formação e ação.
11. Durand (1998, p.3)	Conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito.	Formação e resultados.
12. Becker <i>et al</i> (2001, p. 156).	Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas.	Formação e desempenho.

Fonte: Bitencourt (2001, p. 27)

Observa-se no Quadro 2 que a noção de competência como algo relacionado ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes pertinentes ao indivíduo está presente nos diferentes conceitos apresentados, acrescentando-se que esta conjunção é formada ao longo do tempo com base em um processo de aprendizagem e que as ações executadas nessa direção estão diretamente associadas ao desempenho dos indivíduos no trabalho.

Procurando associar uma visão holística ao termo *competência*, Snyder e Ebeling (1992) apresentam a competência em um sentido funcional. Hartle (1995) a define como uma característica de um indivíduo; Elkin (1990), como atributos superiores de gestão. Mangham (1986) observou que a competência pode estar relacionada a características pessoais como resultado de modelos de educação e de formação, o que leva a características em comuns regionais ou, mesmo, nacionais em sua formação. Boyatzis (1982) sugere uma influência da cultura organizacional para estimular a manifestação de seu comportamento. Cseh (2003) aponta influências na alfabetização, com o envolvimento de grupos, como raça, sexo, idade e classe social. No meio do debate, tem havido algumas tentativas, como Klink e Boon (2007) nos EUA e a de Eraut (1994) no Reino Unido para alinhar a compreensão de competências em termos de práticas socioculturais no trabalho.

Para efeito norteador desta dissertação, adota-se o conceito de competência de Brandão (2009, p. 7) que está assim definido:

- a) competências podem ser entendidas como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional, que agregam valor a pessoas e organizações;
- b) competências gerenciais são as capacidades, conhecimentos e habilidades dos líderes da organização para construir uma visão estratégica, divulgá-la através da organização e mobilizar a energia, delegando poderes para concretizar o que for planejado.

## 2.2 Classificação das Competências

Segundo Brandão (2009), as competências podem ser classificadas segundo os objetivos práticos que se deseja alcançar. Por essa razão, o autor aponta diversas tipologias e possibilidades de classificação. De modo geral, as competências podem ser classificadas em: individuais e organizacionais. Existe uma relação de influência entre esses dois níveis. As competências gerenciais, consideradas como individuais, assumem papel fundamental nesta dissertação, uma vez que o desempenho do gestor se mostra significativo quanto às competências de seus subordinados e aos resultados da organização. Assim, elas também fazem parte da classificação que se segue.

### 2.2.1 Competências Individuais

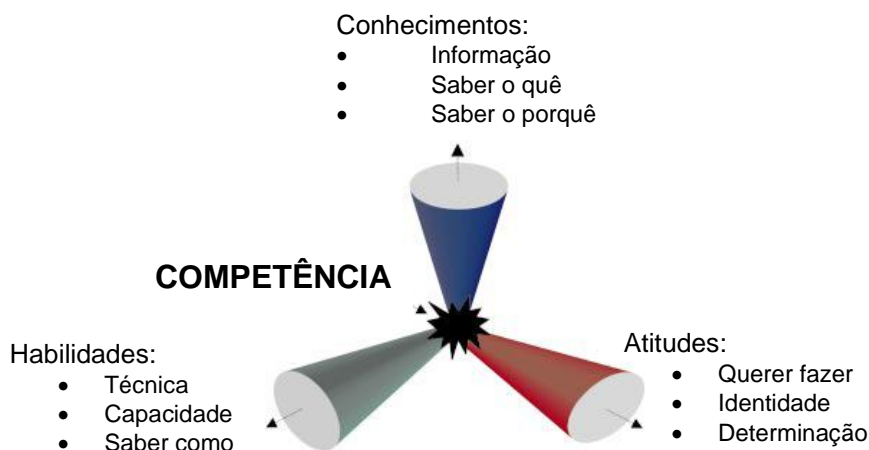
Ao analisar a pessoa de acordo com as exigências do trabalho em uma organização, percebe-se a necessidade de desenvolver as competências de acordo com as necessidades organizacionais. Drejer (2000) aponta o sistema de educação como tradicional neste papel, na medida em que prioriza o desenvolvimento das competências profissionais em detrimento das competências pessoais (social e emocional). Entretanto, alerta que estas competências é que estão sendo avaliadas como mais relevantes no trabalho, constituindo-se na base para a construção de um perfil profissional atual.

Durand<sup>2</sup> (2000), citado por Brandão e Guimarães (2001), apresenta três dimensões da competência individual: conhecimento, habilidade e atitudes. Afirma que elas possibilitam o surgimento de uma gestão mais efetiva e alinhada com a estratégia competitiva das organizações, com sua identificação anexada às reais necessidades do trabalho, reduzindo um déficit comum entre o potencial de recursos gerenciais e aquilo que é, efetivamente, utilizado nas frentes de trabalho (FIG. 3).

---

<sup>2</sup> DURAND, T. L. alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, n. 127, p. 84, jan./fev. 2000.

Figura 3 - As três dimensões da competência



Fonte: Durand (2000), citado por Brandão e Guimarães (2001, p. 10)

O conhecimento consiste na faculdade de conhecer alguma informação, a experiência, o domínio tecnológico ou prático de uma ação. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento deve promover a execução de ações alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, sendo derivado dos processos de inovação nas organizações. Os autores definem criação de conhecimento organizacional como a capacidade da companhia de criar conhecimento, disseminá-lo pela organização e embuti-lo em produtos, serviços e sistemas. Em relação ao conhecimento individual, os autores afirmam que o conhecimento está constantemente se transformando pela sua socialização, ajudando as pessoas a articularem suas ideias, combinando com práticas existentes através do “aprender fazendo” e internalizando a aprendizagem.

Habilidade, segundo Rabaglio (2008), compreende a capacidade, a inteligência, a aptidão e a competência de uma pessoa em operar determinado equipamento (destreza). Envolve o como fazer, isto é, a capacidade prática, física e mental adquirida por treinamento da experiência prática. Três grupos de habilidades se destacam: habilidade técnica, que consiste em utilizar conhecimentos e equipamentos para a realização de uma tarefa; habilidade humana, ou seja, a capacidade de trabalhar com pessoas; e a habilidade conceitual, compreendendo a complexidade da organização e o ajustamento das pessoas dentro de um ambiente organizacional. Boyatzis (1982) alerta que há determinadas funções que necessitam

de inúmeras tarefas para a realização de um trabalho eficaz e que a conjunção destas tarefas envolve uma habilidade mental do trabalhador.

A atitude é definida por Gramigna (2002) como relacionada ao comportamento das pessoas em relação a alguma situação. Representa a maneira, a postura do corpo ou a forma de proceder. A autora ensina que as atitudes são desenvolvidas com base em um conjunto de valores, princípios e crenças, que são desenvolvidos ao longo de toda uma vida. Na organização, é avaliado o grau de comprometimento das pessoas em torno dos objetivos e das metas diretamente relacionados aos valores e às crenças envolvidas no trabalho. A atitude é considerada uma competência individual universal e não dependente da área de desempenho (THOMPSON; STUART; LINDSAY, 1996).

Em relação ao desenvolvimento das atitudes, autores como Bennis e Nanus (1985) são unânimes em afirmar que elas podem ser desenvolvidas com retorno de médio a longo prazo, apesar de existirem medidas diretas das atitudes que são percebidas apenas pelas suas manifestações visíveis.

Le Boterf (2003) afirma que a competência individual é dependente da cultura organizacional, pois esta estimula, ou não, suas manifestações, a qualidade da comunicação e os papéis que o indivíduo possui no trabalho. O autor avalia a competência do indivíduo a partir de três eixos: sua biografia e socialização; sua formação educacional; e sua experiência profissional. Para o autor, a competência individual é um saber agir responsável capaz de ser reconhecido pelos outros. Estes eixos estão alinhados com as três dimensões da competência citadas por Durant (2000).

Le Boterf (2003) reflete sobre as competências, levantando diversos aspectos importantes:

- a) competência “em ato”, ou seja, na ação em si;
- b) competência é como um ato da fala de um sujeito dando sentido à ação;
- c) competência é uma competência situacional com o contexto e a situação construídos de forma única;



- d) competência é um saber-integrar os recursos de forma contingencial e adequada;
- e) competência é o ato de um sujeito responsável, seguro e confiante;
- f) competência é um saber-agir com um ato com significado diferenciando do saber-fazer;
- g) competência é um saber-agir reconhecido, com o sujeito demonstrando a sua competência através de uma ação.

Dutra (2001, p. 162) apoia-se na afirmação de Boyatzis (1982) de que “a competência individual é uma relação de causalidade com a performance efetiva”. Mas a competência não é a única causa. Dutra (2001) explica seu modelo, descrevendo o perfil da pessoa que atenda às demandas do cargo e, depois, à própria expectativa em relação ao cargo. Assim, define as competências individuais como “o que a pessoa é capaz de fazer revelando os motivos pelos quais as pessoas podem agir de determinadas maneiras”.

Le Boterf (2003) ressalta que é necessário atualizar o conceito de competência, pois ela passa a ocupar um lugar central na produção e na competitividade das organizações. Afirma que as competências devem estar adaptadas mais às necessidades da competitividade do que à descrição de tarefas, conceito que era adequado à produção da época taylorista. Le Boterf (2003 p. 13) afirma que o conceito deve ser reformulado “pois, na verdade, de que tipo de conceito de competências necessitamos? Nem um catálogo de fichas técnicas, nem um relato de experiências: mas um ensaio teórico”. Sugere, assim, que a definição de competências deve ser um processo dinâmico que atenda às necessidades de um mundo em constante mudança, fugindo de uma configuração apenas teórica.

### **2.2.2 Competências Organizacionais**

A competência elevada ao nível organizacional é considerada como um atributo da empresa que lhe permite melhorar o seu desempenho e alcançar seus objetivos estratégicos, segundo argumentam Prahalad e Hamel (1995). Esse pensamento, derivado da “Teoria baseada nos recursos”, ou “*Resource based view of the firm*”, permite classificar as competências organizacionais em dois tipos: básicas e

essenciais. As competências básicas correspondem aos atributos necessários a uma organização para manter-se no mercado. Competências essenciais (*core competencies*) são aquelas que apresentam dificuldade de serem imitadas pela concorrência, geram valor agregado aos clientes e permitem o alcance de vantagem competitiva. Prahalad e Hamel (1995) pregam que as unidades de negócio devem expandir a forma de administrar para além da unidade de negócios. As organizações devem, assim, ter não somente uma carteira de produtos e serviços, mas também uma carteira de competências. Uma administração focada exclusivamente no lucro compromete o desenvolvimento das competências essenciais. Os autores apontam três características para uma competência essencial ser reconhecida:

- a) deve oferecer uma contribuição importante para o crescimento da organização, no médio e no longo prazo;
- b) deve contribuir de forma significativa com benefícios percebidos pelos clientes no produto ou serviço final;
- c) deve ser de difícil imitação pelos concorrentes.

Com base nessas observações, Bruno-Faria e Brandão (2003) e Brandão (2003, p. 38) interpretam Prahalad e Hamel (1995) e afirmam que “o conceito de competência essencial (*core competence*) ou 'CC', é o aprendizado coletivo na organização, especialmente no que diz respeito a como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia”. Quando não há esse alinhamento, ela deixa de ser essencial e, por consequência, geradora de vantagens competitivas, uma vez que a competência organizacional consiste no conjunto de recursos e capacidades que, ordenados, formam a estratégia empresarial. Para estes autores, as competências essenciais são patrimônio corporativo e estão à disposição para serem utilizados de acordo com as necessidades. Ubeda (2006) complementa informando que as competências essenciais devem ser visualizadas por todos, para que reconheçam oportunidades e as combinem entre si. Por este motivo, a organização deve esforçar-se para identificar, conhecer e divulgar os detentores das competências.

A teoria baseada em recursos defende que os recursos tangíveis e os intangíveis são os principais elementos que impulsionam o desempenho e a competitividade da

organização. Penrose<sup>3</sup> (1997), citado por Vasconcelos e Cyrino (2000), afirma que esta visão possibilita a articulação de recursos para realizar os objetivos organizacionais. Todas as organizações possuem recursos, mas eles não são iguais. O trabalho de Penrose indica que as organizações podem ser percebidas como o conjunto de recursos internos e externos para o alcance de determinado objetivo. Agem como um organismo diferenciado, de acordo com o seu contexto particular e competitivo. Estes recursos são desenvolvidos por meio de ações diferenciadas e inseridos de acordo com o seu contexto social. O desempenho superior é obtido quando os recursos são adequadamente utilizados, gerando valor para os clientes (VASCONCELOS; CYRINO, 2000).

Essa diferenciação explica em parte como algumas organizações conseguem desenvolver estratégias vencedoras em relação a outras do mesmo ramo, com os mesmos clientes e mesmos produtos e serviços. A competência leva à vantagem competitiva, que, segundo Prahalad e Hamel (1995), pode ser entendida como a capacidade de gerar maior valor agregado aos seus *stakeholders*.

Brown e Eisenhardt<sup>4</sup> (2004), citados por Nisiuama e Oyadomari (2012), advertem que se a organização mantiver as competências de forma estática, corre o risco de torná-las obsoletas à vantagem competitiva. Como consequência dessa articulação e da mobilidade de diferentes competências e recursos organizacionais, a organização cria valor para o consumidor, sempre se posicionando um pouco à frente de seus concorrentes.

Ruzzarin, Amaral e Simiono (2002) defendem a ideia de que a organização deve focar a sustentação da dinâmica da vantagem competitiva, com o intuito de alcançar seus objetivos organizacionais ao longo do tempo. Aconselham as organizações a se posicionarem, estabelecendo uma estratégia de ação que melhor utilize seus conjuntos de competências.

---

<sup>3</sup> PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. In: FOSS, N. J. **Resources, firms, and strategies**: a reader in the resource-based perspective. Oxford: Oxford University Press, 1997.

<sup>4</sup> BROWN, S. L.; EISENHARDT, K. M. **Estratégia competitiva no limiar do caos**: uma visão dinâmica para as transformações corporativas. São Paulo: Cultrix, 2004.

As competências essenciais estão, assim, associadas a um sistemático processo de aprendizagem, englobando a inovação e a constante capacitação de seu capital humano. Dessa maneira, pode-se criar um ciclo de desenvolvimento das competências com as estratégias competitivas e as demandas de mercado.

### **2.2.3 Competências Gerenciais**

Inicialmente, é fundamental identificar as competências gerenciais relevantes de acordo com o contexto em que a organização atua, com o objetivo de promover seu desenvolvimento. Algumas considerações devem ser feitas a respeito da função gerencial, que *per se* incluem a noção de que o gestor precisa desenvolver certas competências para executar seu trabalho. A função gerencial foi definida por Fayol (1990), que divide a organização nas áreas técnica, comercial, financeira, de segurança, contabilidade e administrativa, centrando a ação do administrador nos eixos da administração: previsão, organização, comando, coordenação e controle. Fayol (1990) apresenta a previsão como o trabalho para antever o futuro da organização, permitindo agir no presente. Define organização como a busca de todos os recursos necessários para o funcionamento da empresa (tecnologia, capital, matéria prima e pessoal). Define coordenação como a harmonia das ações e de todo o trabalho coletivo. O comando atua ao sintonizar o seu corpo social, enquanto o controle acompanha as ações executadas com o seu planejamento.

É consensual para Motta (1998) considerar que as funções e os perfis do gerente são diversificados em diferentes ambientes organizacionais. Motta reforça a percepção de que o mundo organizacional moderno está substituindo as dimensões clássicas de gestão por formas ambíguas e flexíveis. Em uma tentativa para atender a necessidades diversificadas, o autor apresenta uma articulação de habilidades gerenciais.

- a) cognitiva - compreender e aprender a partir das práticas cotidianas;
- b) analítica - ser criativo na solução de problemas, também a partir da prática;
- c) comportamental - melhorar a sua competência de interação, de comunicação e de liderança com poder e autoridade;

- d) de ação - transformar objetivos, valores e conhecimentos em resultados oriundos de suas ações.

Com a prática dessas habilidades, os gerentes devem participar ativamente das mudanças organizacionais, assumindo novas responsabilidades na conquista de seus resultados. Estudos sobre competências gerenciais têm chamado a atenção de teóricos, organizações e pesquisadores, principalmente pelo fato de o desempenho do gestor influir diretamente no desempenho de seus subordinados e nos resultados organizacionais (SPENCER; SPENCER, 1993; SANTOS, 2001; BITENCOURT, 2004; ODERICH, 2005; PAIVA, 2007)

O entendimento sobre a função gerencial evoluiu, principalmente, pela contribuição de alguns estudiosos, a saber: Likert (1971); Barnard (1974); Mintzberg (1986); Kliksberg (1993); Drucker (1994); Reed (1997); Capra (2003); Davel e Melo (2005) e Yukl (2006).

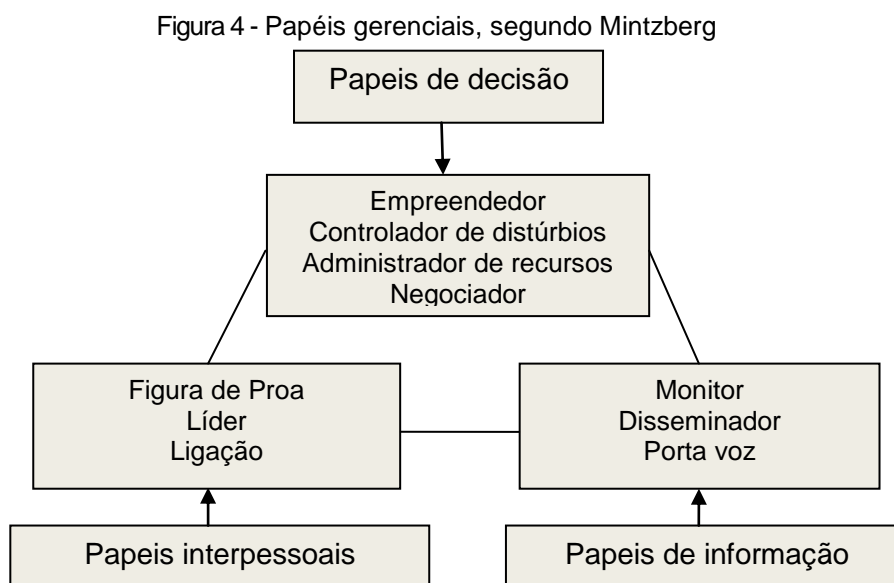
Drucker (1994) reconhece o poder de realização na ação gerencial como alavanca para que as ações aconteçam e de modo correto. Enfatiza que se a eficiência é o centro das preocupações para os trabalhadores o gerente deve perseguir a eficácia como elemento central do seu trabalho. Likert (1971) aponta características dessas ações como alguns pontos de reflexão:

- a) elementos motivacionais;
- b) comunicação;
- c) processo de interação e influência;
- d) processos de tomada de decisão;
- e) definição de metas;
- f) estabelecimento de controles e avaliação de desempenho.

Likert (1971) afirma que a sintonia entre estes fatores faz com que o gerente aja com diversos estilos conhecidos; como o autoritário, consultivo e participativo, ressaltando a importância de se criar equipes focadas nos resultados e capazes de atender a múltiplas situações.

Nessa linha de pensamento, Barnard (1971, p. 136), acrescenta na função gerencial a responsabilidade de divulgar a cooperação na equipe com a criação de um instrumento de comunicação rápido e eficaz. O autor ressalta a importância dos propósitos e objetivos na promoção dos projetos dos empregados e da organização “como um meio de comunicação, de coesão e de proteção à integridade do indivíduo”. Enumera, ainda, algumas funções gerenciais, a saber: incutir senso de propósito moral, trabalhar com a organização informal, facilitar a comunicação e aceitar a autoridade.

Mintzberg (1973) apresenta a unidade administrativa como modelo de operacionalização. O autor acrescenta além das funções clássicas criadas por Fayol (1990), papéis a serem desenvolvidos diretamente pelos executores e indiretamente pela relação dos líderes com os empregados. Cita, ainda, aquelas desenvolvidas ou, pelos administradores com base nas informações passadas na organização (FIG. 4):



Fonte: Mintzberg (1973)

Os papéis de decisão abrangem a resolução de problemas, a tomada de decisões, a negociação de distúrbios e a consecução de recursos. É um papel empreendedor, que procura oportunidades para a organização, controlando distúrbios, resolvendo conflitos, internos ou externos, gerindo recursos (dinheiro, instalações, equipamentos e pessoal) e negociando acordos de interesse da organização.

Os papéis interpessoais englobam as relações interpessoais dentro e fora da organização. Cabe aos gestores desempenhar obrigações simbólicas e cerimoniais. Mintzberg apresenta os papéis: figura de prova, em que o gerente assume ser o representante da organização quanto aos princípios, missão e metas: é líder, motivando os empregados, e liderando tarefas da equipe; e é de ligação, estabelecendo contatos com pessoas de outros setores da organização, inclusive fora de seu ambiente de trabalho, para realizar os objetivos organizacionais.

Os papéis informacionais são desempenhados quando se trata de obter e divulgar informações dentro e fora das organizações. Assume como monitor, acompanhando o trabalho de captar informações relevantes, sendo disseminador ao transmitir as informações importantes e tornar-se porta-voz para os ambientes interno e externo da organização.

Stewart (1997) aponta as três características elencadas por Mintzberg (1973) sobre os papéis gerenciais: interpessoalidade, capacidade para receber e processar informações durante a tomada de decisão. Ele chega à conclusão que os gerentes são responsáveis pelo alcance de objetivos e resultados organizacionais por intermédio de pessoas, relembrando nesta afirmação que o trabalho gerencial é bem menos previsível, ordenado e planejado do que desejam outras correntes teóricas.

Yukl (2006) associa o trabalho gerencial a quatro processos: desenvolvimento e manutenção de relacionamentos; obtenção e provimento de informações; tomada de decisões; e influência de pessoas. O autor adverte que uma mesma atividade pode envolver mais de uma ação gerencial.

É importante destacar que a complexidade faz parte do cotidiano gerencial da atualidade, uma vez que as organizações estão inseridas em um contexto econômico marcado pela instabilidade. Para fazer frente a este desafio, Kliksberg (1993) propõe uma gestão flexível e delegada, cuja atuação do gestor deve ser estratégica, recorrendo a redes de comunicação como instrumento de trabalho.

Em ambientes complexos, a função gerencial é apresentada “como responsável pelo exercício da disciplina e dos interesses organizacionais”, segundo Reed (1997, p.

67), que também ressalta a característica da gestão como repleta de ambiguidades, dificuldades e ações fragmentadas. Melo (1991) aponta a necessidade de criar mecanismos especializados e de desenvolver processos para regular conflitos decorrentes das relações de poder presentes no ambiente organizacional. Justifica oferecendo dois pressupostos básicos: o poder é uma característica fundamental de todas as relações sociais; e toda estrutura social organizada é portadora de conflitos e de processos que regulam estes conflitos (MELO, 1991).

Bartlett e Ghoshal<sup>5</sup> (1992), citado por Davel e Melo (2005), apresentam três níveis gerenciais: nível operacional, em que o gerente atua com operadores de processos; nível intermediário, com o gerente aprimorando processos de comunicação; e nível superior; indicando caminhos e alocando recursos. Os autores chamam o equilíbrio destes papéis de “ideário simbólico”.

O Quadro 3 apresenta a complexidade da função gerencial e seu dinamismo em um contínuo processo de aprendizagem e conquista da maturidade pessoal e profissional.

---

<sup>5</sup> BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. **Gerenciando empresas no exterior**: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.



Quadro 3 - Diferenças de características entre três níveis gerenciais

<b>Característica</b>	<b>Nível operacional</b>	<b>Nível intermediário</b>	<b>Nível superior</b>
Mudança de papéis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De implementadores operacionais para empreendedores agressivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De controladores administrativos para treinadores de apoio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De alocadores de recursos para líderes institucionais.</li> </ul>
Atividades e tarefas-chave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação e busca de novas oportunidades de crescimento para o negócio.</li> <li>• Atração e desenvolvimento de recursos e competências.</li> <li>• Gestão contínua da melhora da performance dentro da unidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolvimento de indivíduos e o apoio deles nas atividades.</li> <li>• Ligação dos conhecimentos, habilidades e melhores práticas dispersas entre as unidades.</li> <li>• Gestão da tensão entre a performance de curto prazo e as ambições de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desafio dos pressupostos habituais estabelecendo oportunidades de horizontes flexíveis e padrões de performance.</li> <li>• Institucionalização de um conjunto de normas e valores, a fim de favorecer a cooperação e a confiança.</li> <li>• Criação de propósitos e ambições corporativas.</li> </ul>
Conhecimento e experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de competitividade, técnica do negócio e características dos clientes.</li> <li>• Conhecimento dos recursos internos e externos.</li> <li>• Compreensão detalhada das operações do negócio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento das pessoas e entendimento das formas de influenciá-las.</li> <li>• Compreensão da dinâmica interpessoal entre os diversos grupos.</li> <li>• Compreensão das relações meios-fins que vinculam as prioridades de curto prazo aos objetivos de longo prazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão fundada e contextualizada da empresa, do negócio e das operações.</li> <li>• Compreensão da organização como um sistema de estruturas, processos e culturas.</li> <li>• Conhecimento amplo das diferentes empresas, setores e sociedades.</li> </ul>

Fonte: Davel e Melo (2005, p. 50)

O conteúdo do Quadro 3 remete ao entendimento de que uma série de competências deve ser desenvolvida pelo gerente para que ele possa atuar nos ambientes organizacionais complexos e dinâmicos da atualidade.

Quinn *et al.* (2004), ao estudarem o tema “Competência”, na perspectiva gerencial, apresentaram um quadro de valores competitivos. Sugerem quatro macromodelos: a) metas racionais; b) processos internos; c) relações humanas; e d) sistemas abertos. Acreditam que é possível acompanhar o desenvolvimento das competências gerenciais alinhadas com o desenvolvimento da administração, acompanhando o ciclo histórico da teoria da administração e sugerindo que estudar o tema é uma importante contribuição à evolução das diversas fases da teoria administrativa.

Em relação aos programas de desenvolvimento gerencial, Kubr e Abell<sup>6</sup> (1998), citados por Luz (2001), afirmam que o desenvolvimento gerencial deve estar sintonizado com as expectativas sobre as realizações dos gerentes, o que fazem, os diferentes papéis que exercem e a qualidade de seu desempenho. Ensinam que estes programas gerenciais devem focalizar também comportamento e resultados esperados, e não somente um conjunto de habilidades específicas.

A partir dos anos de 1990, a reestruturação produtiva fundamentou um padrão organizacional e tecnologicamente avançado, resultado da introdução de técnicas de gestão da força de trabalho própria da fase informacional, bem como a introdução ampliada da informatização nos processos de serviços. Alves (2000) relata que as organizações estão utilizando estas novas ferramentas de gestão em uma força de trabalho cada vez mais instruída, em um trabalho mais interdependente e com células de produção semiautônomas.

Considerando esta realidade, o gestor precisa dominar informações no campo da economia e no ambiente de negócios conceitos de administração e de sistemas, princípios e métodos e conhecimentos de tecnologia, além de ter ampla visão da organização e de sua estrutura e cultura e informações sociais, psicológicas, culturais e políticas, por exemplo. Entre as habilidades citadas, encontram-se as de natureza técnica, administrativa e organizacional, as conceituais e analíticas, as sociais, culturais e interculturais, as orientadas para gerenciar e liderar pessoas, as de comunicação, as políticas, as de negociação, as relacionadas ao domínio de línguas, e as associadas à utilização das modernas tecnologias de comunicação e informação.

Nos processos de mudança na organização, Ruas (2005) afirma que as competências gerenciais geram poder ao mobilizar variados recursos organizacionais. Cripe e Mansfield (2003) definem as competências gerenciais como comportamentos observáveis. Eles criaram três blocos de competências para melhorar o desempenho de gerentes: a) competências de relacionamento com pessoas que apresentam desempenhos excepcionais; b) competências relacionadas

---

<sup>6</sup> KUBR, M.; ABELL, D. Managers and their competences. In: PROKOPENKO, J. **Management development: a guide for the profession.** 1998.

com negócios que agregam valor ao trabalho; e c) competências de autogestão como traços de personalidade e motivos para a tomada de decisão. Os autores afirmam que uma gestão de desempenho eficaz deve integrar planejamento de desenvolvimento profissional com planejamento dos negócios. Os autores avaliam que as pessoas são o centro do modelo de desenvolvimento, estando o estudo de suas competências como parte relevante de todo o sistema de desempenho e de desenvolvimento dos indivíduos.

Goleman (1999) contribui com alguns componentes da inteligência emocional na liderança: autoconhecimento, autocontrole, automotivação, sociabilidade e empatia. Segundo o autor, estes elementos podem ser utilizados para o gerente garantir um bom desempenho com a gestão de si mesmo e de seu contato com seus empregados e clientes.

É pertinente apresentar o pensamento de Capra (2003), que, em consonância com os fatores de Brandão (2009), ressalta a importância do fator socioambiental nas competências gerenciais:

Os gerentes trabalham mais do que jamais trabalharam antes; muitos se queixam de não ter tempo para se dedicar aos seus relacionamentos pessoais e reclamam da pouca satisfação que têm na vida, apesar da crescente prosperidade material (CAPRA, 2003 p. 98).

Com diferentes pontos de vista, é possível ressaltar a importância do papel gerencial para o bom funcionamento de equipes de trabalho. Com base nas diretrizes organizacionais, o trabalho é desdobrado até o nível operacional. Portanto, o gerente, no exercício da atividade gerencial, necessita lidar com pessoas, demonstrar uma visão sistêmica e de negócios, a procura da efetividade organizacional.

Como conclusão dos estudos das competências gerenciais, percebem-se seus diversos formatos, denotando a complexidade do assunto e a necessidade de seu melhor estudo e compreensão. Brandão (2009) afirma que o estudo das competências permite melhor avaliar o desempenho do gestor e de seus subordinados e, como consequência, dos objetivos organizacionais. A escolha de Brandão (2009) como base da pesquisa baseia-se na ideia de que as competências

gerenciais estão captando as interações técnicas e sociais exigidas para criar um perfil gerencial em uma organização moderna e competitiva, à procura da sua sobrevivência nos tempos atuais.

O modelo teórico de competências de Brandão (2009) é construído com base na escala de competências gerenciais, desenvolvida e validada por Brandão, Borges-Andrade (2007). Essa escala possui 31 itens, descritos sob a forma de comportamentos observáveis no trabalho contemplando seis dimensões de competências: gestão estratégica (9 itens), gestão financeira de negócios (3 itens), relacionamento com o cliente (6 itens), gestão de pessoas (5 itens), gestão de processos (3 itens) e gestão socioambiental (5 itens), associadas a uma escala de avaliação de seis pontos, variando de 1 (não expresso a competência) a 6 (expresso plenamente a competência). O Quadro 4 apresenta essas competências e suas respectivas denominações.

Quadro 4 - Denominações das competências segundo Brandão (2009)

<b>Competências</b>	<b>Denominação</b>
Gestão estratégica	Abordam competências relacionadas ao alinhamento das ações gerenciais às estratégias, políticas, planos de negócios e acordos de trabalho da organização.
Gestão socioambiental	É a contribuição do gestor para promover o desenvolvimento regional sustentável e a economia de recursos naturais.
Gestão financeira de negócios	Refere-se à geração de resultados econômico-financeiros a partir dos recursos disponíveis, visando fortalecer a rentabilidade, a estrutura patrimonial e o valor da organização.
Gestão de relacionamento com o cliente	Versa sobre qualidade, transparência, cortesia e confiabilidade no relacionamento com o cliente, bem como ampliação da base de clientes e de sua satisfação.
Gestão de processos	Agrega indicadores afetos à melhoria dos processos produtivos e de mecanismos de controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho.
Gestão de pessoas	Refere-se ao grau de contribuição do gerente para a capacitação profissional dos integrantes de sua equipe e para a manutenção de um bom clima de trabalho, procurando fortalecer a relação entre a organização e seus trabalhadores.

Fonte: Adaptado pelo autor (BRANDÃO, 2009, p. 189)

Brandão (2009) afirma que competências são percebidas como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho dentro de um contexto organizacional, as quais agregam valor a pessoas e organizações” (BRANDÃO, 2009, p. 151). Para o alcance dessa proposição,

Brandão (2009) argumenta que a organização deve criar condições para que seus membros desenvolvam competências de gestão estratégica, socioambiental, financeira de negócios, relacionamento com o cliente, processos e pessoas.

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo se destina a apresentar os procedimentos utilizados para a coleta e a análise de dados levantados. Apresentam-se os procedimentos metodológicos recomendados (BRUYNE; JACQUES; De SCHOUTHEETE, 1977), que permitem elaborar de forma ordenada, sistemática e racional a investigação, para alcançar os objetivos da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 1990; NAGEL *et al.*, 1995).

#### 3.1 O Tipo, a Abordagem e o Método de Pesquisa

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, conforme argumenta Trivinõs (1992), pretende descrever com minúcias os fenômenos de determinada realidade. Pretende-se descrever as competências que os gerentes percebem no trabalho em uma organização de serviços no setor farmacêutico.

Pode ser classificada em termos de abordagem como quantitativa e qualitativa. É quantitativa, pois coletou dados de um contingente de pessoas, com a utilização de um questionário estruturado. Os dados primários foram colhidos por meio de um questionário estruturado, permitindo a utilização de procedimentos estatísticos para fins de análise dos dados (COLLIS; HUSSEY, 2005). Também é classificada como qualitativa, pois, de acordo com Minayo (1998), possibilitou a descoberta do conteúdo que se esconde atrás do conteúdo manifesto. Os dados foram colhidos com base em entrevistas semiestruturadas após a aplicação e análise do questionário. Esta técnica é aplicada na análise e interpretação de dados de um estudo, com o objetivo de efetuar uma leitura crítica e mais profunda, que leva não somente à descrição e interpretação de dados, mas também à inferência de suas condições de produção e recepção (FRANCO, 2008).

Os dados colhidos por meio de questionários e entrevistas foram complementados pela análise de documentos disponibilizados pela organização e por informações consultadas em seu *site* institucional. A utilização de mais de uma técnica de levantamento de dados viabilizou o estudo de um fenômeno com maior amplitude (YIN, 2005). O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, que permite observar um fenômeno atual por meio da descrição de características

idiossincráticas da população a ser pesquisada. O caso investigado diz respeito à rede de Farmácias Indiana no tocante às competências pertinentes aos gestores da organização.

### **3.2 Unidade de Análise e Unidades de Observação**

Nesta pesquisa, a unidade de análise refere-se a uma rede de farmácias com sede no município de Teófilo Otoni, situada na região nordeste do estado de Minas Gerais. Escolheu-se essa organização por estar em forte expansão, atuando em um segmento dinâmico e competitivo, e ser a segunda rede de farmácias do estado de Minas Gerais. Parte-se do pressuposto de que a classe gerencial representa o pilar de sustentação da organização escolhida para a pesquisa. Por esta razão, a unidade de observação é composta de profissionais que ocupam cargos gerenciais na organização. Para a realização da pesquisa, não houve discriminação entre gerentes comerciais e gerentes administrativos, uma vez que todos estão comprometidos com a realização dos objetivos organizacionais da empresa. A população estudada foi composta por 120 gestores de um total de mais de 1.500 empregados da rede de farmácias. No final da pesquisa, foram recebidos 80 questionários preenchidos. Posteriormente, foram desenvolvidas nove entrevistas para complementação de informações.

### **3.3 Procedimentos de Coleta de Dados**

A coleta de dados foi desenvolvida em duas etapas, sendo a primeira constituída por meio de questionários e a segunda mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas. Documentos da organização foram examinados para fins de complementação dos dados.

#### **3.3.1 Etapa Quantitativa**

O questionário foi composto de duas seções. A primeira inclui questões que levantaram dados demográficos e ocupacionais. A segunda foi constituída por uma escala elaborada a partir de sentenças que avaliavam as competências no trabalho. As sentenças da escala foram inspiradas no modelo de perfil gerencial de Brandão

(2009) e adaptadas às necessidades desta pesquisa. Como exemplo desta adaptação o enunciado original no. 18: “Analisa o desempenho de carteiras (de crédito ou de clientes, por exemplo), visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios” foi eliminado na versão desta pesquisa por não haver a sua aplicação no ramo de farmácia. Os indicadores pertinentes às competências da escala estão discriminados no APÊNDICE B, tendo em vista a numeração correspondente a cada sentença da escala. Os seguintes fatores fazem parte da escala utilizada na pesquisa:

Tabela 1 - Estrutura fatorial da escala de competências gerenciais

<b>Fatores Extraídos</b>	<b>No. de itens</b>	<b>Cargas Fatoriais</b>	<b>Alfas de Cronbach</b>
Fator 1: Competências de gestão estratégica	9	0,65 a 0,40	0,84
Fator 2: Competências de gestão socioambiental	5	0,79 a 0,50	0,86
Fator 3: Competências de gestão financeira de negócios	4	0,70 a 0,46	0,82
Fator 4: Competências de relacionamento com o cliente	6	0,73 a 0,52	0,86
Fator 5: Competências de gestão de processos	3	0,84 a 0,44	0,80
Fator 6: Competências de gestão de pessoas	5	0,70 a 0,43	0,83

Nota: Variância total explicada = 65,1%

Fonte: Brandão (2009)

O questionário de pesquisa, cujo exemplar encontra-se disponível no APÊNDICE A, foi distribuído aos gerentes da organização pesquisada por intermédio do Departamento de Recursos Humanos, em envelope lacrado e endereçado diretamente aos participantes, sem contato com o pesquisador. Com este processo, esperava-se evitar distorções nas respostas decorrentes do contato direto com o pesquisador.

De acordo com Pasquali (1998), o instrumento de pesquisa deve ser submetido à validação semântica antes de sua aplicação, para verificar se o enunciado, a escala e os itens são compreensíveis aos respondentes. O questionário foi aplicado a uma amostra de 9 gestores, à procura de eventuais falhas ou incorreções, para aperfeiçoar sua adaptação, eliminando ambiguidades e itens sugestivos, de modo a assegurar a correta compreensão dos itens e da escala por parte da população a que se destina o instrumento.



A pesquisa seguiu os princípios e normas do Código Internacional de Pesquisas Sociais e de Mercado, da *European Society for Opinion and Marketing Research*. (ESOMAR, 2005). Os dados foram coletados por cooperação voluntária dos respondentes, sem qualquer desvantagem para eles, respeitando o direito da privacidade e garantindo-lhes que as informações recebidas não seriam utilizadas para qualquer outra finalidade. Após a aplicação dos questionários, os dados foram armazenados em uma base de dados previamente ordenada para o tratamento estatístico, mediante a utilização do programa *SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)*.

### 3.3.2 Etapa Qualitativa

Esta etapa consistiu em uma entrevista semiestruturada para nove gestores, contendo um roteiro de questões pertinentes aos dados quantitativos considerados mais relevantes pela análise estatística. Em três casos, devido à pouca disponibilidade de tempo dos entrevistados, algumas questões foram respondidas em meio impresso e as outras questões, através de entrevista.

O tratamento qualitativo foi feito a partir dos dados colhidos com os gerentes, respeitando-se o seguinte perfil:

Quadro 5 – Perfil dos profissionais entrevistados

Gerente	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de trabalho na empresa	Cargo atual	Tempo de trabalho gerencial na empresa
G1	M	24 anos	Pós-graduação	6 anos	Gerente de compras	2 anos
G2	F	51 anos	Pós-graduação	16 anos	Gerente Contábil	15 anos
G3	M	42 anos	Graduação	6 anos	<i>Controller</i>	3 anos
G4	M	58 anos	Ensino médio	15 anos	Gerente de loja	3 anos
G5	F	29 anos	Graduação	5 anos	Gerente de loja	3,5 anos
G6	F	33 anos	Graduação	5 anos	Gerente de loja.	5 anos
G7	F	48 anos	Graduação	8 anos	Gerente financeiro	4 anos
G8	F	38 anos	Graduação	10 anos	Gerente de loja	8 anos
G9	F	47 anos	Graduação	20 anos	Gerente de loja	16 anos

Fonte: Dados da pesquisa

O Quadro 5 evidencia que a maior parte dos entrevistados é constituída de graduados, trabalha acima de cinco anos na empresa, e não possui muita experiência na função gerencial na empresa.

### 3.4 Tratamento dos Dados

Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística univariada e bivariada. Na univariada, foram utilizadas a distribuição de frequência, para evidenciar os dados do perfil dos pesquisados, e apuração de medidas de posição (média e mediana) e de dispersão, percentis (e desvio padrão), para apresentar os dados relativos aos tipos de competências gerenciais, como orienta Brandão (2009). Na bivariada recorreu-se à aplicação de testes não paramétricos para correlacionar os dados do perfil dos pesquisados com os tipos de competências gerenciais, uma vez que a distribuição dos dados não foi normal. Os testes não paramétricos utilizados para este fim foram o *Kruskall-Wallis* e o *Mann-Whitney*. O primeiro envolveu as variáveis que possuíam três categorias, como frequência de trabalho nos finais de semana e feriados; o segundo, as variáveis que possuíam duas categorias, como sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na organização e tempo de exercício da função gerencial na empresa pesquisada.

Dois outros testes não paramétricos foram utilizados, o de *Friedman* e o de correlação de *Spearman*. O de *Friedman* foi utilizado para avaliar possíveis diferenças entre os escores associados às competências gerenciais de Brandão (2009). Este teste é indicado quando mais de duas situações em um mesmo indivíduo são comparadas, objetivando verificar se algum dos escores medidos exerce maior impacto sobre os pesquisados. A correlação de *Spearman* foi empregada para verificar a magnitude e a direção da associação das competências gerenciais entre si.

Os dados da pesquisa foram tratados na versão 18 do *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, considerando níveis de significância de  $p < 0,01$  e  $p < 0,05$ , representando percentuais de confiança de 99,0% e 95,0%, respectivamente.

Os dados das entrevistas, após terem sido gravados e transcritos, foram tratados por meio da interpretação do seu conteúdo, procurando-se fazer uma seleção de trechos que fossem capazes de ilustrar os resultados quantitativos considerados mais relevantes. Os trechos foram mantidos em sua essência, para fins de preservação do modo de expressar de cada respondente. Dessa forma, cumpriu-se o procedimento da triangulação de dados, uma vez que a análise atendeu tanto aos requisitos do método qualitativo quanto as pretensões do método quantitativo de propiciar representatividade, diversidade, magnitude e cobertura do fenômeno investigado (MINAYO; GOMES, 2008).

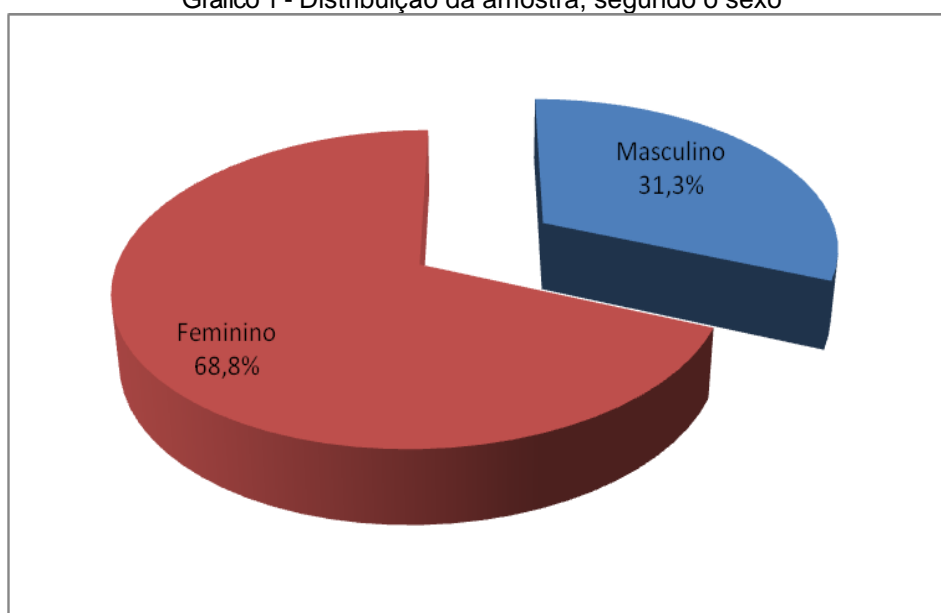
## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está estruturado em três seções: na primeira, apresenta-se a descrição das variáveis demográficas e ocupacionais; na segunda, a descrição das competências no trabalho, discutindo-se os resultados obtidos na pesquisa; na terceira, mediante a utilização de procedimentos estatísticos bivariados, descreve-se a associação entre as variáveis demográficas e ocupacionais com as competências de gestão estratégica, de gestão socioambiental, financeira de negócios, de relacionamento com o cliente, de gestão de processos e de gestão de pessoas, bem como com os indicadores a elas pertinentes; e as correlações entre as competências no trabalho avaliadas.

### 4.1 Descrição das Variáveis Demográficas e Ocupacionais

Integra a pesquisa quantitativa uma amostra de 80 gestores da organização pesquisada, composta, em termos de tamanho, por 55 pessoas do sexo feminino (68,8%) e 25 pessoas do sexo masculino (31,3%) (GRÁF. 1).

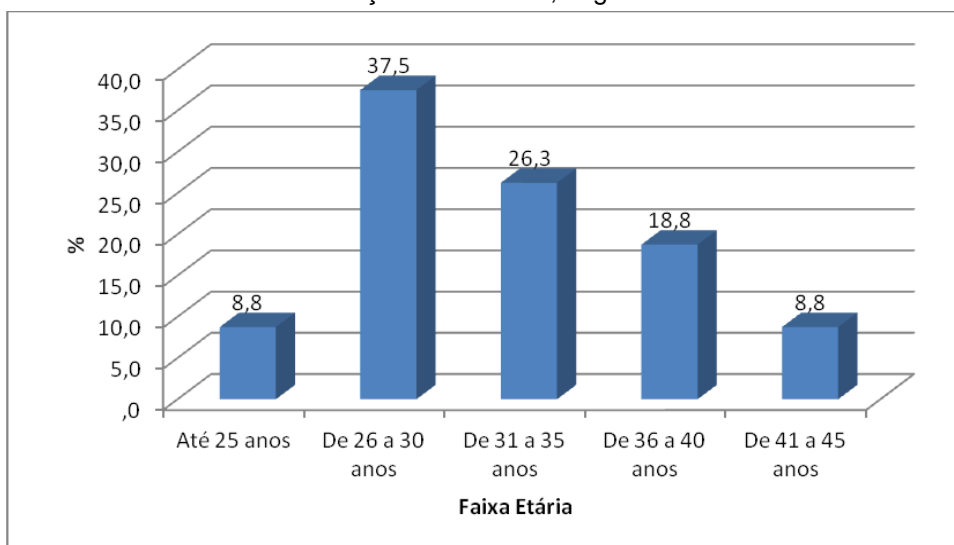
Gráfico 1 - Distribuição da amostra, segundo o sexo



Fonte: Dados da pesquisa

Em termos de faixa etária, o maior percentual dos gerentes pesquisados tem idade até 35 anos (72,6 %), apresentando-os ainda jovens para a função. (GRÁF. 2).

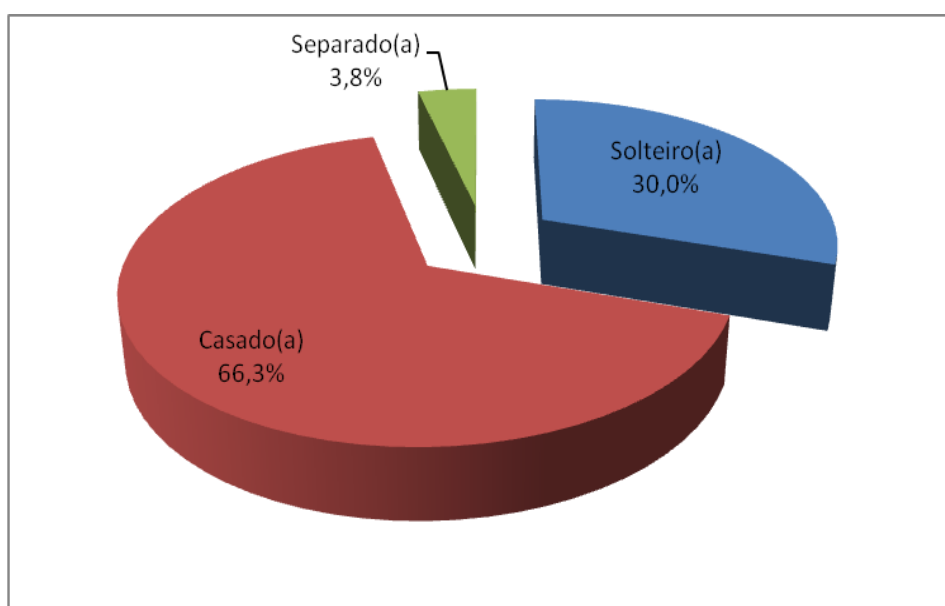
Gráfico 2 - Distribuição da amostra, segundo a faixa etária



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação ao estado civil, 66,3% dos gerentes pesquisados são casados, 30% são solteiros e 3,8% são separados (GRÁF. 3).

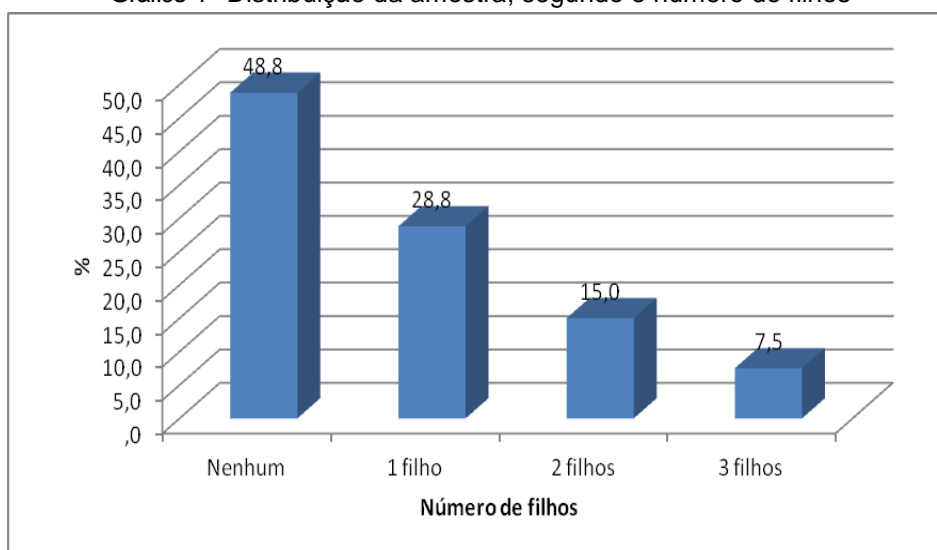
Gráfico 3 - Distribuição da amostra, segundo o estado civil



Fonte: Dados da pesquisa

Os dados da pesquisa apontam que praticamente a metade dos entrevistados não possui filhos (48,8%), o que sugere que dispõe de mais tempo livre para com o trabalho (GRÁF. 4).

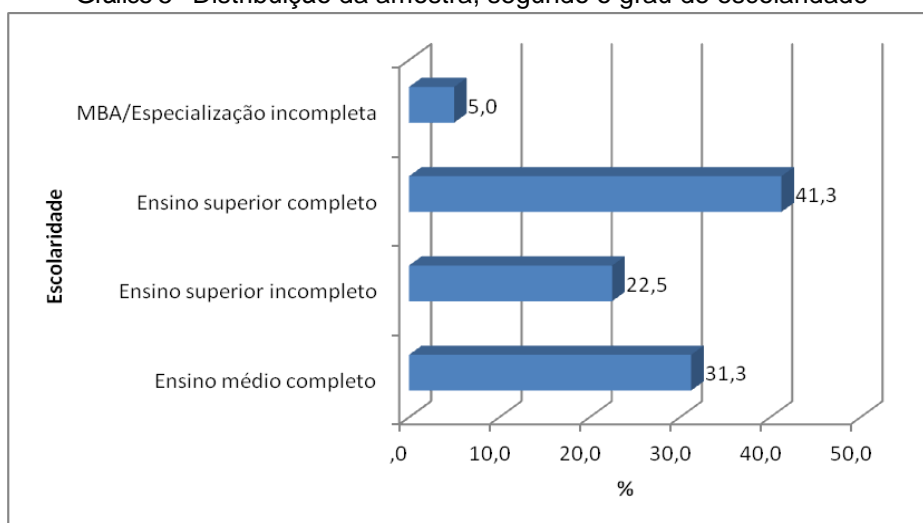
Gráfico 4 - Distribuição da amostra, segundo o número de filhos



Fonte: Dados da pesquisa

No que se refere ao grau de escolaridade dos respondentes, o maior percentual possui ensino superior variando de completa a incompleta (63,8%) (GRÁF. 5).

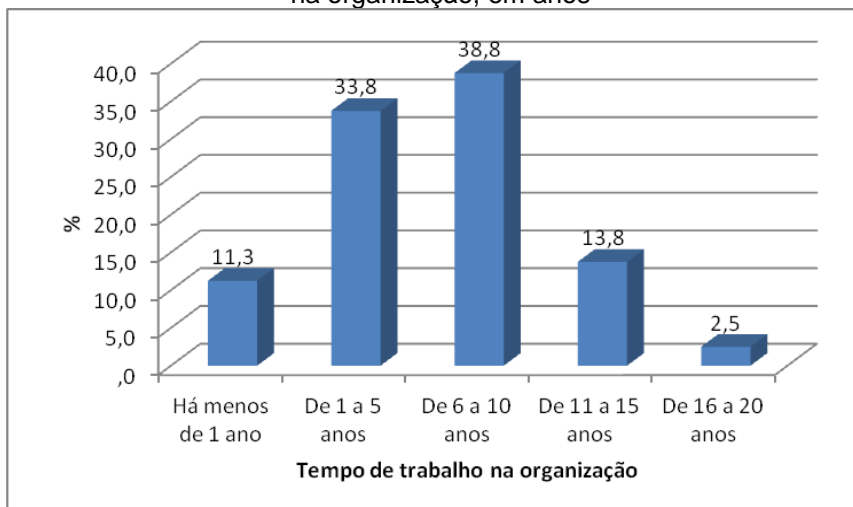
Gráfico 5 - Distribuição da amostra, segundo o grau de escolaridade



Fonte: Dados da pesquisa

Quanto ao tempo de trabalho na organização, o maior percentual dos gerentes amostrados (72,6%) está trabalhando na organização entre 1 a 10 anos, o que pode determinar um bom conhecimento da empresa (GRÁF. 6).

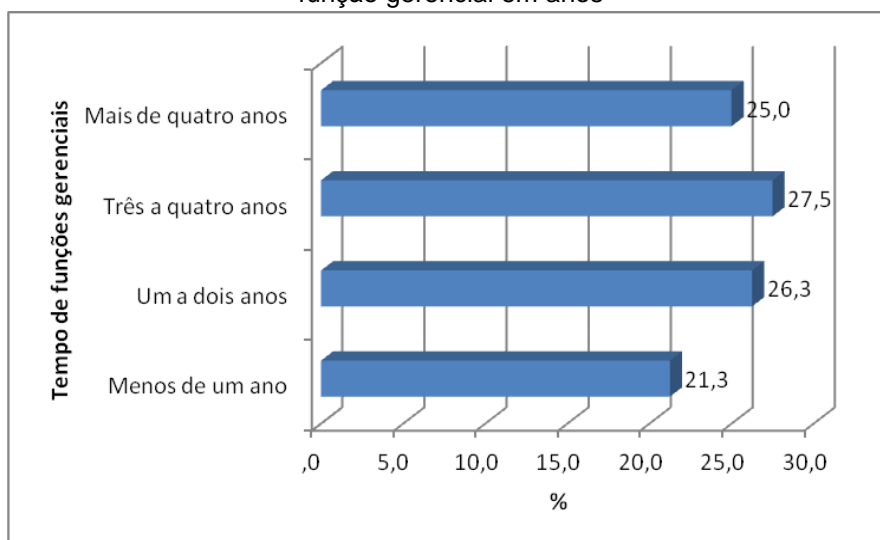
Gráfico 6 - Distribuição de amostras, segundo o tempo de trabalho na organização, em anos



Fonte: Dados da pesquisa

No tocante ao tempo de exercício da função gerencial na organização pesquisada, a maioria dos gerentes amostrados (53,8%) exerce a função de gerente em um tempo que varia de um até quatro anos (GRÁF. 7).

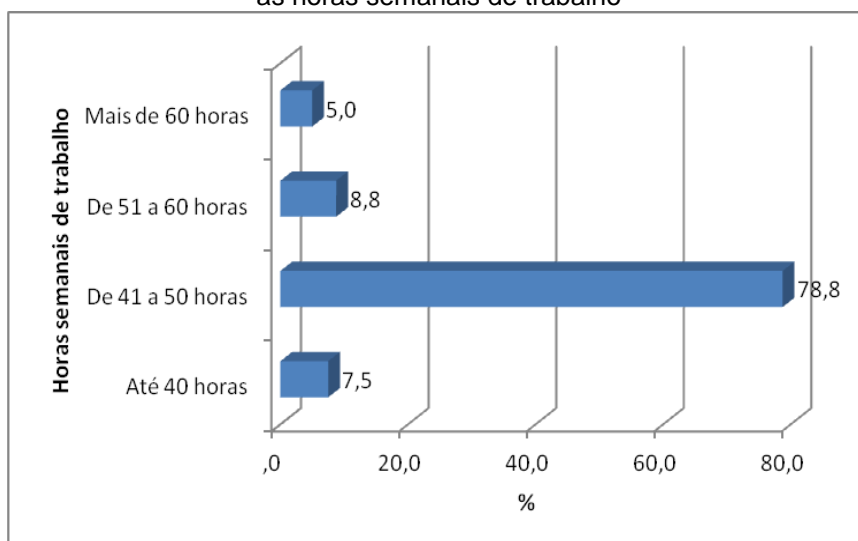
Gráfico 7 - Distribuição de amostras segundo o tempo de trabalho que exerce a função gerencial em anos



Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos gerentes da organização trabalha uma quantidade de tempo acima de 40 horas semanais, totalizando um percentual de, aproximadamente, 92,6%. Estes números demonstram a necessidade de maior dedicação para a função gerencial (GRÁF. 8).

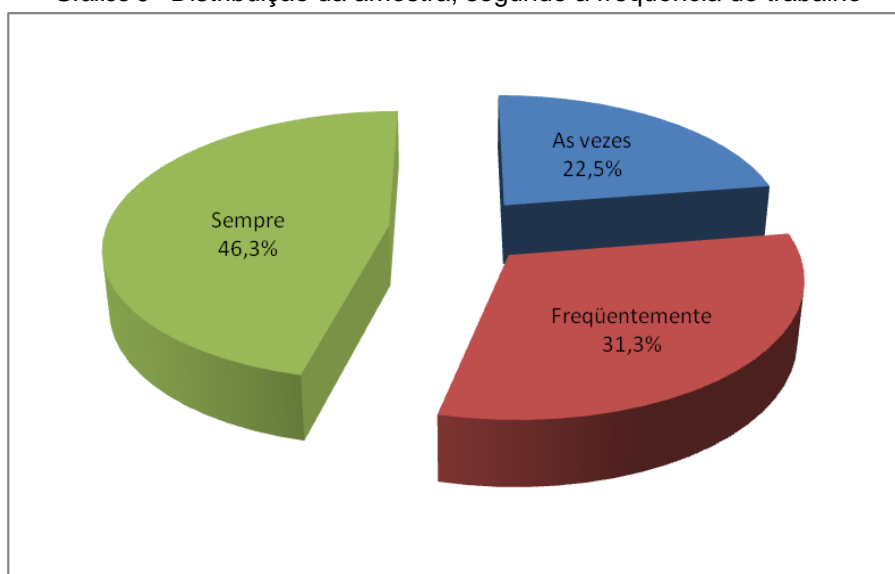
Gráfico 8 - Distribuição da amostra, segundo as horas semanais de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as pessoas pesquisadas, 37 gerentes ou quase 77,6%, trabalham nos finais de semana, o que reflete a natureza do trabalho (lojas de farmácia) (GRÁF. 9).

Gráfico 9 - Distribuição da amostra, segundo a frequência de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa

Em síntese, considerando a representatividade da amostra pesquisada, pode-se deduzir que, em termos demográficos e ocupacionais, a maior parte dos gerentes é do sexo feminino com idade até 35 anos, casados, sem filhos, com graduação variando de incompleta a completa, exercendo a função de gerente na organização de um a quatro anos, trabalhando acima de 41 horas semanais e que sempre trabalham aos finais de semana e feriados.



## 4.2 Descrição das Competências no Trabalho

Nesta seção, analisam-se e comparam-se as competências no trabalho, com base no modelo de Brandão (2009), a saber: a) competências de gestão estratégica; b) competências de gestão socioambiental; c) competências de gestão financeira de negócios; d) competências de relacionamento com o cliente; e) competências de gestão de processos; e f) competências de gestão de pessoas.

No que se refere ao tratamento quantitativo, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi composto, basicamente, por escalas de resposta do tipo *LIKERT* de 6 pontos. Significa dizer que os resultados que apresentarem escore mais próximo de 1 expressam a percepção de menos competência no trabalho, enquanto que resultados para escores mais próximos de 6 expressam a percepção de mais competência no trabalho. Para sintetizar as informações de cada pergunta, utilizaram-se a média e a mediana como medidas de tendência central. Para a medida de dispersão, utilizaram-se o desvio-padrão e o intervalo interquartil ( $P_{25}$  e  $P_{75}$ ).

A TAB. 2 mostra a percepção das competências pelos gerentes pesquisados.

Tabela 2 - Caracterização da amostra total segundo os fatores de competência no trabalho

Competências no trabalho	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
Competências de relacionamento com o cliente	5,44	0,61	5,17	5,67	5,83
Competências de gestão de pessoas	5,17	0,58	4,80	5,20	5,60
Competências de gestão estratégica	4,98	0,62	4,58	5,06	5,44
Competências de gestão de processos	4,67	0,74	4,33	4,67	5,00
Competências de gestão financeira de negócios	4,46	1,05	4,00	4,33	5,33
Competências de gestão socioambiental	4,40	0,89	3,80	4,60	5,15

Fonte: Dados da pesquisa

A TAB. 2 mostra que as competências avaliadas são satisfatoriamente percebidas pelos gerentes no trabalho que realizam na organização, com destaque para aquelas associadas ao relacionamento com o cliente (5,44) e à gestão de pessoas (5,17), denotando que são bem desenvolvidas pelos pesquisados. Ressalta-se que as competências de ordem financeira de negócios e socioambiental são as menos bem desenvolvidas, apresentando escores abaixo de 4,50.

Em uma análise comparativa quanto as competência no trabalho, verificou-se a existência de diferenças significativas entre elas, pois o teste estatístico aplicado apresentou um valor-p de 0,000\*\*, evidenciando que o relacionamento com o cliente foi a competência mais expressiva, seguida pela competência de gestão de pessoas (TAB. 3).

Tabela 3 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de competência no trabalho na amostra total

Ordem	Competência	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
1º.	Competências de relacionamento com o cliente.	5,44		
2º.	Competências de gestão de pessoas.	5,17		
3º.	Competências de gestão estratégica.	4,98	0.000**	1º > 2º > 3º > 4º > 5º = 6º
4º.	Competências de gestão de processos.	4,67		
5º.	Competências de gestão financeira de negócios.	4,46		
6º.	Competências de gestão socioambiental.	4,40		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: – As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Friedman*.

– Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

– Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99,0%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95,0%).

Os indicadores mais expressivos pertinentes à competência de relacionamento com os clientes, conforme pode ser visto na TAB. 4, associam-se à forma transparente como os negócios são realizados com os clientes, de modo que os acordos sejam satisfatórios para eles e para a organização (5,54), e como a venda de produtos e serviços é promovida (5,53).

Tabela 4 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de relacionamento com o cliente

(Continua...)

Competências de relacionamento com o cliente	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
26. Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para a organização e para a clientela.	5,54	0,75	5,00	6,00	6,00
21. Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade.	5,53	0,73	5,00	6,00	6,00
20. Gerencia o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética.	5,50	0,76	5,00	6,00	6,00
29. Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.	5,45	0,81	5,00	6,00	6,00

Tabela 4 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de relacionamento com o cliente

(Conclusão)

Competências de relacionamento com o cliente	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
25. Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.	5,41	0,74	5,00	6,00	6,00
31. Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.	5,19	0,97	5,00	5,00	6,00

Fonte: Dados da pesquisa

Quando perguntados sobre o fato de a competência associada ao relacionamento com cliente ter se destacado, os entrevistados revelaram que isso está ligado a metas desafiadoras, à resolução de problemas rotineiros dos clientes, a presença ativa do gerente no ponto de venda e a fidelização de clientes. Os depoimentos a seguir ilustram essa situação:

As metas desafiadoras de vendas levam aos gerentes se preocuparem com o relacionamento com o cliente, que é uma competência extremamente complexa. (G1).

O gerente é responsável por resolver os problemas relacionados aos clientes. Por este exercício diário, acabam desenvolvendo melhor esta competência. (G2).

Segundo Manzione (2001), o gerente precisa estabelecer contato direto com o cliente, percebendo suas necessidades, considerando, inclusive, a capacidade de ter uma visão estratégica e de estar aberto a mudanças que atendam às necessidades dos clientes com foco no mercado. Em um processo que Gummerson (2000) denomina de "microrelacionamento", é mencionada a interação entre cliente, funcionários e gerente da loja. O autor afirma que estes parceiros de negócios têm papel ativo na busca de alternativas e de adaptações, de forma a atender às necessidades do cliente.

Quanto à competência de gestão de pessoas, conforme pode ser visto na TAB. 5, que ocupou a segunda posição em termos de percepção pelos gerentes, os principais indicadores se relacionam com a habilidade para gerenciar conflitos para fins de manutenção da coesão e harmonia entre os empregados (5,38) e ao espírito

de colaboração entre os pares para concretizar os objetivos da organização em clima de harmonia (5,30).

Tabela 5 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de gestão de pessoas

Competências de gestão de pessoas	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
18. Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários.	5,38	0,83	5,00	6,00	6,00
23. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da organização em um clima de harmonia.	5,30	0,77	5,00	5,00	6,00
19. Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.	5,15	0,87	5,00	5,00	6,00
6. Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles.	5,08	0,79	5,00	5,00	6,00
3. Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.	4,96	0,88	5,00	5,00	6,00

Fonte: Dados da pesquisa

Em entrevistas realizadas posteriormente, os gerentes apontaram alguns fatores que representam esta competência, como o uso do poder e a prática de relacionamentos internos. Todavia, eles se ressentem da falta de um processo formal de avaliação de desempenho, do incentivo ao estudo, da prática do *feedback* e de um plano de cargos e salários. Abaixo, apresentam-se alguns depoimentos que reforçam esta situação:

A competência de gestão de pessoas é essencial em uma organização. Mas para ela precisa ser atuante, acompanhar as pessoas, como elas estão, o que estão fazendo, estão satisfeito com o trabalho, quais os objetivos de vida. Fazer avaliação de desempenho com as pessoas mais antigas, observar as perspectivas das pessoas, elas estão motivadas. Saber dar *feedback* e receber *feedback*, com transparência, isso ajuda as pessoas serem melhores e refletir. (G7).

Desenvolver plano de cargo de salário, incentivos para ensino superior e pós-graduação, valorizar mais os profissionais internos. Colocar a pessoa certa no lugar certo, evitar protecionismo. Proporcionar um plano de saúde adequado aos colaboradores. (G8).

Melo (1999, p. 6) alerta para a necessidade de o gerente desenvolver o papel ideológico para ser visto como um “facilitador da construção de um ideário simbólico

capaz de tratar as contradições inerentes ao modo de produção” propiciando, ao mesmo tempo, “significado” ao trabalho humano. Reforça, assim, a tentativa de construir um perfil de gestor de pessoas em um mundo de profundas mudanças sociais e econômicas. Por essa razão, entende-se que práticas inovadoras de RH para avaliar, incentivar e recompensar empregados são importantes para se desenvolver a competência de gestão de pessoas.

O gerenciamento de conflitos foi apontado como uma competência bem desenvolvida na pesquisa quantitativa. Mas esse resultado, ao ser apresentado nas entrevistas, revela que os gerentes não percebem isso na prática como uma competência forte no trabalho. Eis alguns comentários:

Talvez o alinhamento com o mesmo objetivo possibilite a redução de conflitos. Entretanto, não enxergo esta competência como bem desenvolvida. (G1).

Não percebo. Entendo que administrar conflito não é uma habilidade fácil, principalmente em um ambiente onde o processo de comunicação é muito falho. As pessoas não agem de forma profissional. Tudo que acontece leva para o nível mais alto da hierarquia, para tentar aparecer. Muito protecionismo. (G7).

Vejo um pouco de dificuldade nesta questão, principalmente por sermos uma empresa familiar e muitos colaboradores misturam o profissionalismo com o pessoal, gerando conflitos desnecessários. (G5).

É importante lembrar que as competências menos desenvolvidas pelos gerentes dizem respeito à gestão socioambiental (4,40), conforme TAB. 6, e à gestão financeira de negócios (4,46), apesar de essas médias tenderem para uma percepção satisfatória enquanto competências no trabalho.

Os indicadores menos expressivos associaram-se a promoção de ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade (4,08) e ao estímulo do gerente para a equipe de trabalho realizar trabalhos voluntários (3,78), conforme pode ser observado na Tabela 6.

Tabela 6 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de gestão socioambiental

Competências de gestão socioambiental	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
28. Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na loja.	5,08	0,98	5,00	5,00	6,00
27. Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental da organização.	4,81	1,02	4,00	5,00	6,00
12. Toma decisões no trabalho levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente e a comunidade em que vive.	4,26	1,16	3,00	4,00	5,00
15. Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais.	4,08	1,43	3,00	4,00	5,00
22. Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem.	3,78	1,43	3,00	4,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Os entrevistados declararam a respeito da competência socioambiental:

A preocupação dos gestores está extremamente focada em resultados e estas questões acabam ficando em segundo plano. (G1).

Existem algumas ações que aproximam a empresa da comunidade, mas necessitamos elaborar uma política que demonstre a importância em transformar o meio onde estamos inseridos. (G8).

Segundo Brandão, Borges-Andrade e Guimarães (2012), a perspectiva sociedade está relacionada à promoção do desenvolvimento regional sustentável, à responsabilidade socioambiental e ao desenvolvimento econômico e social do País. Melo Neto (1999, p.85-87), considera que as organizações têm para si a responsabilidade social tanto interna quanto externa perante a sociedade, tornando-as “empresas-cidadãs”. Brito (2001) alerta quanto à necessidade de entender que a sustentabilidade, a saúde e o bem-estar dos seres vivos são também responsabilidade da economia. Tanto o resultado do questionário quantitativo quanto as respostas obtidas na pesquisa qualitativa indicam possibilidades para desenvolver ações que atendam a estes elementos.

Em referência à competência de gestão financeira de negócios, destacou-se como o indicador menos relevante: a cobrança por dívidas inadimplidas para fins de melhoria do resultado financeiro da loja, (4,09), conforme se evidencia na TAB. 7.

Tabela 7 - Caracterização da amostra total segundo os indicadores de competência de gestão financeira de negócios

Competências de gestão financeira de negócios	Medidas Descritivas				
	Média	D.P	P25	Mediana	P75
16. Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a loja.	4,76	1,20	4,00	5,00	6,00
17. Analisa o desempenho de clientes, visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios.	4,54	1,09	4,00	5,00	5,00
13. Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da loja.	4,09	1,34	3,00	4,00	5,00

Fonte: Dados da pesquisa

Depoimentos colhidos nessa direção apontaram situações diferenciadas. Uma parte acha que a empresa deseja que essa competência seja desenvolvida para que o foco recaia sobre o aumento de vendas. Outra parte considera que isso não faz sentido, pois na empresa existe um setor específico para fazer a cobrança de dívidas.

A empresa tem o setor específico de cobrança. (G3).

Por existir um setor específico para tratar a inadimplência, a gestão da loja não envolve o quanto deveria com a cobrança de dívidas. (G6).

Kaplan e Norton (1997) aprimoraram os instrumentos de avaliação do desempenho organizacional com base no *Balanced Scorecard*, em que a gestão financeira é um dos pilares da gestão organizacional. Apontam, ainda, que a perspectiva financeira indica se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria de resultados financeiros, entre os quais se encontra a gestão da inadimplência. A organização parece desejar que os gerentes também se enquadrem nesta realidade, apesar de a competência gerencial nesse quesito ter se revelado não satisfatoriamente percebida pelos pesquisados.

### 4.3 Análise Bivariada

Nesta seção, as competências são correlacionadas com dados demográficos e ocupacionais dos gerentes pesquisados. Testes não paramétricos foram aplicados

na análise, uma vez que a distribuição dos dados não se mostrou normal. Para as variáveis associadas a sexo, faixa de idade, escolaridade, tempo de trabalho na organização e tempo que exerce a função gerencial na empresa, foi adotado o teste de *Mann-Whitney*. Para a variável associada à frequência de trabalho nos finais de semana e feriado, foi adotado o teste de *Kruskall-Wallis*. Para cada teste realizado de associação entre variáveis foram consideradas como medidas descritivas a média e os valores de  $p < 0,01$  e  $0,05$ .

#### 4.3.1 Associação das variáveis demográficas e ocupacionais com competências no trabalho

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto aos fatores de competência no trabalho, conforme se observa na TAB. 8, as mulheres se perceberam como mais competentes (5,67) do que os homens (5,50) no que diz respeito ao relacionamento com o cliente, obtendo o p-valor  $< 0,05$ .

Tabela 8 - Avaliação dos escores referentes aos fatores de competência organizacional por sexo

Competência no Trabalho	Sexo	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Competências de gestão estratégica	Masculino	5,00	0,303	Masc. = Femin.
	Feminino	5,11		
Competências de gestão socioambiental	Masculino	4,60	0,988	Masc. = Femin.
	Feminino	4,60		
Competências de gestão financeira de negócios	Masculino	4,33	0,871	Masc. = Femin.
	Feminino	4,33		
Competências de relacionamento com o cliente	Masculino	5,50	<b>0,013*</b>	Masc. < Femin.
	Feminino	5,67		
Competências de gestão de processos	Masculino	4,67	0,850	Masc. = Femin.
	Feminino	4,67		
Competências de gestão de pessoas	Masculino	5,20	0,344	Masc. = Femin.
	Feminino	5,40		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor (em negrito) indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor  $< 0,01^{**}$  (nível de confiança de 99%) e p-valor  $< 0,05^{*}$  (nível de confiança de 95%)

Na pesquisa qualitativa, quando indagados sobre a relação entre essa competência e o gênero, os entrevistados afirmaram:



A habilidade da fala do cotidiano, da atenção aos detalhes aliada a paciência são mais bem desenvolvidas na mulher. (G2).

Pela visão periférica, facilita muitos contatos. Relação afetiva facilita agregar valor ao produto pela necessidade do cliente. (G8).

Lodi (1999) afirma que as mulheres executivas apresentam algumas características multifacetadas. Ao mesmo tempo em que preparam o ambiente familiar, respondem com competência aos desafios empresariais. São flexíveis a diferentes situações, resistentes a longos períodos de desmotivação e apresentam maior maturidade psicológica com a demonstração de paciência, adotando um estilo de liderança mais democrático e negociador do que os homens. Castells (1999) afirma que a preferência pela mão de obra feminina se dá por fatores sociais. O primeiro é uma diferença salarial a menor para o gênero. O segundo refere-se às habilidades de relacionamento na mulher. Um terceiro fator é a flexibilidade feminina como força de trabalho. Afirma ainda que a nova economia exige flexibilidade quanto a horário e natureza de trabalho em equipe, colocando as mulheres numa fase profissional de destaque na história brasileira.

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto aos fatores de competência no trabalho, conforme se observa na TAB. 9, não existe diferença significativa entre as competências no trabalho e as faixas etárias, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações. Todavia, os gerentes com idade acima de 31 anos se perceberam mais competentes que os gerentes com idade inferior a este período no que diz respeito a gestão estratégica, socioambiental e financeira de negócios. Infere-se que a maturidade possa trazer um olhar mais cuidadoso para o desenvolvimento de competências dessa natureza, tão caras para a sustentação dos negócios de uma organização que atua no segmento da saúde humana.

A TAB. 9 mostra o resultado dos níveis médios das competências no trabalho entre as duas categorias da faixa etária.

Tabela 9 - Níveis médios dos fatores de competência no trabalho entre as duas categorias da faixa etária

Competência no Trabalho	Faixa Etária	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Competências de gestão estratégica	Até 30 anos	5,00	0,988	Todos iguais
	Acima de 31 anos	5,11		
Competências de gestão socioambiental	Até 30 anos	4,40	0,308	Todos iguais
	Acima de 31 anos	4,60		
Competências de gestão financeira de negócios	Até 30 anos	4,33	0,648	Todos iguais
	Acima de 31 anos	4,67		
Competências de relacionamento com o cliente	Até 30 anos	5,67	0,226	Todos iguais
	Acima de 31 anos	5,67		
Competências de gestão de processos	Até 30 anos	4,67	0,872	Todos iguais
	Acima de 31 anos	4,67		
Competências de gestão de pessoas	Até 30 anos	5,20	0,801	Todos iguais
	Acima de 31 anos	5,20		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor (em negrito) indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

A TAB. 10 mostra o resultado dos níveis médio dos fatores de competência no trabalho entre as duas categorias da escolaridade.

Tabela 10 - Níveis médios das competências no trabalho entre as duas categorias da escolaridade

Competência no Trabalho	Escolaridade	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Competências de gestão estratégica	Ensino Médio	5,00	0,739	Todos iguais
	Ensino Superior	5,11		
Competências de gestão socioambiental	Ensino Médio	4,60	0,864	Todos iguais
	Ensino Superior	4,60		
Competências de gestão financeira de negócios	Ensino Médio	4,67	0,433	Todos iguais
	Ensino Superior	4,33		
Competências de relacionamento com o cliente	Ensino Médio	5,67	0,596	Todos iguais
	Ensino Superior	5,67		
Competências de gestão de processos	Ensino Médio	4,67	0,610	Todos iguais
	Ensino Superior	4,67		
Competências de gestão de pessoas	Ensino Médio	5,20	0,746	Todos iguais
	Ensino Superior	5,20		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor (em negrito) indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Não se observou nem um relacionamento significativo entre as competências avaliadas e a escolaridade, uma vez que o p-valor mensurado nas associações foi

maior que 5% (TAB. 10).

A TAB. 11 mostra o resultado dos níveis médio dos fatores de competência no trabalho com as duas categorias do tempo de trabalho na organização.

Tabela 11 - Níveis médios das competências no trabalho entre as duas categorias de tempo de trabalho na organização

Competência no Trabalho	Tempo de trabalho na organização	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Competências de gestão estratégica	Até cinco anos	5,00	0,911	Todos iguais
	Acima de seis anos	5,11		
Competências de gestão socioambiental	Até cinco anos	4,60	0,455	Todos iguais
	Acima de seis anos	4,40		
Competências de gestão financeira de negócios	Até cinco anos	4,33	0,690	Todos iguais
	Acima de seis anos	4,50		
Competências de relacionamento com o cliente	Até cinco anos	5,67	0,907	Todos iguais
	Acima de seis anos	5,67		
Competências de gestão de processos	Até cinco anos	4,67	0,732	Todos iguais
	Acima de seis anos	4,83		
Competências de gestão de pessoas	Até cinco anos	5,20	0,454	Todos iguais
	Acima de seis anos	5,40		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor (em negrito) indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

No que se refere à associação entre os grupos de tempo de trabalho e os fatores de competência no trabalho, conforme se observa na TAB. 11, não existe diferença significativa de escores dos fatores de competência no trabalho entre os grupos de tempo de trabalho, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações. Apesar dessa conclusão, algum tipo de padrão pode ser observado na TAB. 11 no tocante ao fato de os gerentes com mais de seis anos de trabalho na organização se perceberem mais competentes em termos de gestão estratégica, financeira de negócios, de processos e de pessoas quando se compara a média obtida pelos gerentes que trabalham até cinco anos na empresa. Sugere-se que a introjeção da filosofia de uma organização, que se trata de algo que se relaciona com empregados que estejam há mais tempo trabalhando em uma empresa, pode explicar o desenvolvimento de certas competências no trabalho, como foi o caso evidenciado na TAB. 11. Reforçando esta conclusão, Le Boterf (2003) estabelece as oportunidades ou experiências como sendo o instrumento para direcionar os percursos de profissionalização e declara que as competências são desenvolvidas como consequência desta aprendizagem. O mesmo autor aconselha as empresas a

criar “mapas de oportunidades” para direcionar a aprendizagem de seus funcionários com base nas vivências naturais decorrentes da experiência de trabalho. Dutra e Comini (2010) resumem esta ideia ao afirmarem que as formas de aprendizagem consequentes da experiência de trabalho se caracterizam como ações formais e informais de desenvolvimento profissional. Motta (1998, p. 23) afirma a importância da experiência profissional:

Existem habilidades gerenciais que têm de ser conquistadas na experiência do dia-a-dia, enfrentando-se as contradições e mutações da empresa moderna. Outras sistematizadas e já em grande número podem ser ensinadas e aprendidas por aqueles que se dedicam à gerência como profissão.

A TAB. 12 mostra o resultado do nível médio dos fatores de competência no trabalho com as duas categorias do tempo de exercício da função gerencial na empresa.

Tabela 12 - Níveis médios das competências no trabalho entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente

Competência no Trabalho	Tempo que exerce a função gerencial na empresa	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Competências de gestão estratégica	Até dois anos	5,00	0,915	Todos iguais
	Acima de três anos	5,11		
Competências de gestão socioambiental	Até dois anos	4,30	0,965	Todos iguais
	Acima de três anos	4,60		
Competências de gestão financeira de negócios	Até dois anos	4,50	0,624	Todos iguais
	Acima de três anos	4,33		
Competências de relacionamento com o cliente	Até dois anos	5,67	0,589	Todos iguais
	Acima de três anos	5,67		
Competências de gestão de processos	Até dois anos	4,67	0,911	Todos iguais
	Acima de três anos	4,67		
Competências de gestão de pessoas	Até dois anos	5,20	0,190	Todos iguais
	Acima de três anos	5,40		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor (em negrito) indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Não existe diferença significativa entre as competências no trabalho e o tempo de exercício da função gerencial, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações. Porém, observou-se um padrão com os gerentes mais experientes se perceberem mais competentes na gestão estratégica, socioambiental e de pessoas, uma vez que os escores médios sobre esses quesitos se mostraram superiores aos escores dos gerentes menos experientes na função.

A TAB. 13 mostra o resultado do nível médio dos fatores de competência no trabalho entre as três categorias de frequência de trabalho aos finais de semana e feriado.

Tabela 13 - Níveis médios das competências no trabalho entre as três categorias de frequência de trabalho nos finais de semana e feriados

Competência no trabalho	Frequência de trabalho nos finais de semana e feriado	Resultados		
		Escore	P-valor	Conclusão
Competências de gestão estratégica	Às vezes	5,11	0,885	Todos iguais
	Frequentemente	5,11		
	Sempre	5,00		
Competências de gestão socioambiental	Às vezes	4,60	0,932	Todos iguais
	Frequentemente	4,40		
	Sempre	4,40		
Competências de gestão financeira de negócios	Às vezes	4,83	0,479	Todos iguais
	Frequentemente	4,67		
	Sempre	4,33		
Competências de relacionamento com o cliente	Às vezes	5,58	0,544	Todos iguais
	Frequentemente	5,67		
	Sempre	5,67		
Competências de gestão de processos	Às vezes	4,67	0,451	Todos iguais
	Frequentemente	4,67		
	Sempre	4,67		
Competências de gestão de pessoas	Às vezes	5,40	0,482	Todos iguais
	Frequentemente	5,20		
	Sempre	5,20		

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Kruskall-Wallis*.

- Os valores de p-valor (em negrito) indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Ao estabelecer o cruzamento entre os grupos de frequência de trabalho nos finais de semana e feriados e os fatores de competência no trabalho, conforme se observa na TAB. 13 não existe diferença significativa de escores dos fatores de competência no trabalho entre os grupos de frequência de trabalho nos finais de semana e feriados, pois o valor-p encontrado foi superior a 5% em todas as situações.

### 4.3.2 Associação das variáveis demográficas e ocupacionais com indicadores de competências no trabalho

Os resultados estatísticos revelaram que quase todas as competências no trabalho não se associaram significativamente com o tempo de exercício na função gerencial, (ver APÊNDICE D) com exceção da competência de gestão de pessoas.

A TAB. 14 evidencia que o indicador da competência de gestão de pessoas referente à habilidade do gerente para administrar conflitos para fins de manutenção da coesão e da harmonia entre os empregados revelou-se como significativo, com os pesquisados com mais tempo de atuação gerencial (5,60), mostrando-se mais habilidosos neste quesito quando comparados com os pesquisados com menos experiência gerencial.

Tabela 14 - Níveis médios dos indicadores de competência de gestão de pessoas entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente

Competências de gestão de pessoas	Tempo que exerce funções gerenciais na empresa				P-valor
	Até 2 anos		Acima de 3 anos		
	Média	D.P	Média	D.P	
3. Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.	5,03	1,03	4,90	0,73	0,190
6. Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles.	4,92	0,85	5,21	0,72	0,110
18. Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários.	5,13	0,93	5,60	0,66	<b>0,017*</b>
19. Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.	5,08	1,05	5,21	0,68	0,979
23. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da organização em um clima de harmonia.	5,16	0,82	5,43	0,70	0,124

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de *Mann-Whitney*.

- Os valores de p-valor (em negrito) indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Tendo como base a relação entre competência de gestão de pessoas e tempo na função gerencial, os entrevistados da pesquisa qualitativa responderam que a experiência, a capacitação e o desenvolvimento das habilidades gerenciais tornam-

se fundamentais para o sucesso profissional. Foram recebidos alguns depoimentos no decorrer da entrevista qualitativa:

As pessoas com três anos estão mais bem treinadas do que as que possuem dois anos. É uma questão de adquirir maturidade e treino. (G2).

Devido às experiências vividas há mais tempo na função. Um gerente com três anos vivenciou mais fatos e mudanças do que o de dois anos. (G3).

O aprendizado com seus sucessos e fracassos na função, conduz o gerente a perceber no seu trabalho novas perspectivas. O *benchmarking* – processo de identificação de melhores práticas de outras organizações - é facilitado quando o gerente tem a sua própria bagagem de vivências. A experiência pessoal e profissional na obtenção de conhecimento torna o processo mais eficaz de aprendizagem. Em conjunto com o tempo na gerência, também são oferecidas oportunidades de experimentar outros locais de trabalho, inovação na gestão das pessoas, equipes autogerenciadas e investimento de procura de soluções para problemas operacionais. A maturidade e a vivência no cargo tornam-se a matéria-prima essencial para responder estes desafios (SHINYASHIKI, 2003).

#### **4.3.3 Associação entre as competências no trabalho**

A análise de correlação de Spearman foi utilizada para verificar a existência de relação entre as competências no trabalho do modelo de Brandão (2009). O coeficiente de Spearman varia entre -1 e 1, significando dizer que quanto mais próximo estiver destes extremos maior será a relação entre as variáveis. O sinal negativo da correlação significa que as variáveis sofrem mudança em sentido contrário, isto é, as categorias mais elevadas de uma variável estão associadas a categorias mais baixas de outra variável (MALHOTRA, 2001).

A TAB. 15 evidencia que todas as correlações estabelecem associações significativas entre os fatores de competência no trabalho, uma vez que os valores apurados de  $p$  mostraram-se inferiores a 0,01.

Tabela 15 - Correlação dos fatores de competências no trabalho

<b>Correlação de Spearman</b>	Competência de gestão estratégica	Competência de gestão sócio ambiental	Competência de gestão financeira de negócios	Competência de relacionamento com o cliente	Competência de gestão de processos	Competência de gestão de pessoas
Competência de gestão estratégica	----					
Competência de gestão socioambiental	,694**	----				
Competência de gestão financeira de negócios	,703**	,686**	----			
Competência de relacionamento com o cliente	,637**	,505**	,445**	----		
Competência de gestão de processos	,677**	,566**	,465**	,426**	----	
Competência de gestão de pessoas	,641**	,575**	,560**	,707**	,470**	----

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota: - Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

A magnitude das correlações evidenciadas na tabela aponta que o relacionamento entre as competências no trabalho é forte e com direção positiva, denotando o ajustamento estatístico do modelo de Brandão (2009) quando se leva em consideração a força que mantém unidas as competências avaliadas. Significa dizer que, por exemplo, quanto mais os gerentes pesquisados percebem a competência de gestão estratégica como relevante no trabalho, mais ela se associa significativamente com a percepção das demais competências sob avaliação (gestão socioambiental, gestão financeira, relacionamento com o cliente, gestão de processos e gestão de pessoas).

Observa-se que a correlação mais alta (.707), apurada na TAB. 15, associou-se ao relacionamento entre a competência de gestão de pessoas com a de relacionamento com o cliente. Espera-se que o grau de contribuição do gerente para a manutenção de um bom clima de trabalho com a organização e a equipe de trabalho seja diretamente proporcional à qualidade do relacionamento a ser mantido com os clientes no que tange aos quesitos de transparência, cortesia e confiabilidade.



Ocupando a segunda colocação em termos de correlação mais alta, evidenciou-se o relacionamento entre a competência de gestão financeira de negócios e a competência de gestão estratégica (.703). A capacidade do gerente de gerar resultados econômico-financeiros a partir dos recursos que a organização lhe disponibiliza deve estar diretamente alinhada às políticas, planos de negócios e estratégias da empresa.

Por fim, as correlações evidenciam que o relacionamento entre as competências é forte e com direção positiva, denotando o ajustamento estatístico do modelo de Brandão (2009). Significa dizer que quanto mais os gerentes pesquisados percebem a competência de gestão estratégica como relevante no trabalho, mais ela se associa com a percepção das demais competências sob avaliação (gestão socioambiental, gestão financeira, relacionamento com o cliente, gestão de processos e gestão de pessoas).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado varejista farmacêutico tem passado por profundas mudanças no século XXI. Preço e qualidade não mais atendem ao diferencial competitivo das organizações, e o mercado está oferecendo serviços, com o gestor assumindo uma posição fundamental nesta estratégia. Surge a necessidade de promover a profissionalização do segmento a partir de mudanças na cultura organizacional refletindo na captação de profissionais capazes de assimilar novos instrumentos de gestão e de submeterem a intensa avaliação de resultados.

Um dos principais indicadores levantados nesta pesquisa aponta o fortalecimento do relacionamento com o cliente como instrumento de fidelização por meio de ações que garantam a presença do gerente na vida do cliente. A pesquisa apontou um predomínio das competências de relacionamento com clientes e gestão de pessoas em relação as outras competências avaliadas.

A transformação da pequena farmácia no imaginário social em novas formatações de redes exigiu a elaboração de modificações substanciais na gestão do trabalho, com a necessidade de apresentar em cada ponto de venda um perfil de gestão corpo a corpo que atenda às necessidades do cliente, oferecendo produtos e serviços típicos de uma grande rede competitiva. Neste aspecto, o gestor tradicional evolui para um profissional versátil, cujas competências estão focadas no atendimento ao cliente e na construção de resultados para a organização. Esta passa a oferecer ao gestor uma estrutura de apoio processual de rede de lojas, libertando-o de compromissos tradicionais – como a gestão financeira e a criação de processos. Por outro lado, o gestor trabalha quase que exclusivamente como importante instrumento de captação e desenvolvimento de negócios. Este novo perfil foi identificado neste trabalho.

De acordo com o resultado da pesquisa, há um foco na conquista, acolhimento e fidelização do cliente de forma personalizada. Nesta pesquisa, os resultados apontam essas tendências juntamente com a definição de processos, de indicadores financeiros, com os gestores tendo acesso a orientações gerais e os resultados finais obtidos. O gestor é o maestro que recebe uma partitura e rege o desempenho

orientado de cada um de seus colaboradores. Com uma estrutura organizacional enxuta e com controles próximos às ações gerenciais, a organização passa a acompanhar ativamente a realização das metas, respondendo aos desafios do mercado varejista farmacêutico.

A pesquisa apontou desafios a serem superados. O distanciamento apontado na pesquisa da gestão financeira pode tornar os gestores distanciados do acompanhamento dos indicadores a eles fornecidos, tendo acesso apenas a resultados, levando-os ao cumprimento de normas e procedimentos, mas sem o compromisso de evoluí-las.

A gestão de pessoas percebida na pesquisa quantitativa demonstra um alto grau de satisfação. Entretanto, a pesquisa qualitativa revelou uma divergência de opiniões quanto ao processo de acompanhamento do desenvolvimento dos profissionais. Há espaço para desenvolver um melhor entendimento da divergência destas percepções. Acredita-se que esta competência organizacional está em evolução e que é necessário desenvolver um novo perfil de gestão de pessoas, com a construção de instrumentos eficazes para a sua gestão.

No momento atual, os gestores tomam iniciativas como verdadeiros gestores de pessoas. Essa realidade tem um aspecto positivo na medida em que possibilita o surgimento de novas experiências na gestão de pessoas e desenvolve oportunidades para uma apurada investigação do que está ou não oferecendo resultados. Neste aspecto, há um campo para melhor pesquisar e compreender mudanças que afetam profundamente a gestão de pessoas, independente de seu segmento de mercado.

Outro aspecto que merece observação é a necessidade de desenvolver maior sensibilidade para com as questões socioambientais. Em último lugar na classificação das gestões oferecidas na pesquisa, esta realidade pode estar apenas refletindo valores de uma sociedade em mudança, que ainda não está madura o suficiente para incentivar as organizações que a compõem à conscientização quanto à da necessidade de desenvolver ações sociais e ambientais, sem esperar passivamente pela presença governamental.

O segmento farmacêutico está inserido em profundas mudanças observadas no novo século na sociedade. É possível registrar o passado que pode orientar os rumos do futuro. As organizações varejistas farmacêuticas transformaram-se em laboratórios de experiências de novos processos de gestão. Alguns resultados obtidos com as informações produzidas pela pesquisa já permitem identificar algumas tendências do perfil do gestor: flexível, negociador, aberto a aprendizagem e mudanças, dinâmico e competitivo.

Este trabalho procurou diagnosticar e compreender estas mudanças. Acredita-se que uma melhor compreensão de um problema vai provocar o surgimento de novas demandas e oferecer desafios para encontrar soluções para as dificuldades encontradas. Os resultados encontrados podem orientar o processo de autodesenvolvimento dos gestores, de elaboração de planos de carreira e de melhoria da capacidade de desenvolvimento de trabalhos diversificados, situações possíveis de serem observadas em outros setores econômicos além do varejo farmacêutico.

O método escolhido para desenvolver este trabalho contém algumas limitações, entre as quais o fato de ser um estudo de caso e estar limitada a uma única organização, devendo ser vista com cautela a sua generalização em outros ambientes organizacionais. Mesmo assim, é válida na tentativa de compreender as competências dos gestores que garantam o sucesso nas organizações líderes em seu mercado.

É importante salientar a oportunidade da implantação de uma política de desenvolvimento das competências de gestão nos cursos formais da organização voltados para o desenvolvimento gerencial. Um fato importante constatado é a oportunidade criada pela liberdade de ação de cada gestor na aplicação de seu estilo de trabalho em conjunto com a realização com os objetivos organizacionais. Uma presente sugestão de aprendizagem é a elaboração de constantes reflexões sobre sucessos do cotidiano obtidos na construção de estudos de caso e exercícios voltados para a prática da gestão.

Esta pesquisa pretende contribuir para uma melhor reflexão e compreensão da ambiência do novo perfil gerencial nas organizações do varejo farmacêutico. O perfil deste setor econômico ainda está em construção. A compreensão do que está atualmente acontecendo ajuda na construção de um sólido alicerce para a garantia de um futuro promissor tanto dos profissionais quanto da organização.

## REFERÊNCIAS

- ALVES, G. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo, 2000.
- ATTEWELL, P. What is skill? **Work and Occupations**, n. 4, p. 422–430, 1990.
- BARATO, J. N. **Competências essenciais e avaliação do ensino universitário**. Brasília: Universidade de Brasília, 1998.
- BARNARD, C. I. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.
- BENNIS, W.; NANUS, B. **Leaders: Strategies for taking charge**. New York: Harper & Row, 1985.
- BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320 f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.
- BITENCOURT, C. C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44 ,p. 58, 2004.
- BITENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley. 1982.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES. T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE. T. A. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8. n. 3, p. 32-49, 2007
- BRANDÃO, H. P. *et al.* Gestão de desempenho por competências: integrando a avaliação 360 graus, o *balanced scorecard* e a gestão por competências. **Revista de Administração Pública**, n. 42, n. 5, p. 875-898, 2008.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 363 f. Tese (Doutorado em Psicologia - Programa de Pós-graduação. UnB, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE J. E.; FREITAS, I. A. Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, p. 171-182, jan./mar. 2010.

BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração USP**, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./dez. 2012.

BRANDÃO, H. P. *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 26, p. 171-182, jan./mar. 2010.

BRITO, D. C. A SUDAM e a crise da modernização forçada: reforma do estado e sua sustentabilidade na Amazônia. **Ambiente & Sociedade**, Campinas, n. 8, p. 69-90, jun. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S141-753X2001000800005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S141-753X2001000800005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 10 mar. 2013.

BRUYNE, P.; JACQUES, H.; DE SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**: os polos da prática metodológica. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977. 251 p.

BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

BURGOYNE, J. Creating the managerial portfolio: building on competency approaches management development. **Management Education and Development**, v. 20, n. 1, p. 56–61, 1989.

CANNING, R. The quest for competence. **Industrial and Commercial Training**, v. 122, n. 5, p. 12–16, 1990.

CAPRA, F. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2003. 296 p.

CASTELLS, M. **O Poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre. Bookman, 2005.

CSEH, M. Facilitating learning in multicultural teams. **Advances in Developing Human Resources**, v. 5, n. 1, p. 26–32, 2003.

CRIFE, E. J.; MANSFIELD, R. **Profissionais disputados**: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAILEY, C. A. **Assessment of Lives**. Personalit Evaluation in a Bureaucratic Society. San Francisco: Jossey-Bass, 1971.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação**: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: FGV, 2005. p. 340.

DELUIZ, N. A. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: SENAC, 2003.

DREJER, A. How can we define and understand competencies and their development? **Technovation, Amsterdam**, v. 21, n. 3, p.135, 2000.

DRUCKER, P. F. The Theory of the Business. **Harvard Business Review**, Sep./Oct., 1994.

DURANT, T. L'alchimie de la compétence. **Revue Française de Gestion**, v. 127, n. 1, p. 84, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S.; COMINI, G. M. In: EBOLI, Marisa *et al.* **Educação corporativa**: fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

ELKIN, G. Competency-based human resource development. **Industrial and commercial training**. v. 22, n. 4, p. 20–25, 1990.

ERAUT, M. **Developing professional knowledge and competence**. Brighton: Falmer Press, 1994.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas.1990.144 p.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001. (Edição especial).

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 1, p. 44-57, 2004.

FRANCO. M. L. P. B. **Análise do conteúdo**. 78 p. 3. ed. Brasília: Liber Livro, 2008. (Série pesquisa, 6).

GOLEMAN, D. **Emoções perturbadoras e gratificantes**: impactos sobre a saúde. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.

GRAMIGNA, M. R. **O Modelo de competências e gestão de talentos**. São Paulo: Makron Books, 2002. 256p.

GUMMERSON, E. **Total relationship marketing**. Oxford: Butterworth & Heinemann, 2000.

HANDY, C. **A era do paradoxo**. São Paulo: Makron Books, 1995. 299 p.

HARTLE, F. **How to re-engineer your performance management process**. London: Kogan Page, 1995.

HAY GROUP, *et al.* Raising the bar: using competencies to enhance employee performance. **American Compensation Association**, 1996.



HILL, L., A. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993. 296p.

KAPLAN, R.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KILCOURSE, T. Developing competent managers. **Journal of European Industrial Training**, v.18, n. 2, p. 12–16, 1994.

KLIKSBURG, B. A gerencia no final do século XX. **Revista de Administração Pública**, v. 27 n. 2. p. 183-201, abr/jun. 1993.

KLINK, M.; BOON, J. The investigation of competencies within professional domains. **Human Resource Development International**, v. 5, n. 4, p. 411–424, 2007.

KUPLER, D. **Padrões de concorrência e competitividade**. Rio de Janeiro: UFRJ/IEI, 1991. 31 p.

LAWLER III, E. E. From job-based to competency based organizations. **Journal of Organizational Behaviour**, v. 15, p. 15, 1994.

LE BOTERF, G. **De la competence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Editions d'Organisation, 1994.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003. 278 p.

LEVY-LEBOYER, C. **La Gestion des competences**. Paris: Les Editions d'Organisation, 1996.

LEVINE, E. L. *et al.* Evaluation of job analysis methods by experienced job analysts. **Academy of Management Journal**, n. 26, p. 339, 1983.

LIKERT, R. **Novos padrões de administração**. São Paulo: Livraria Pioneira, 1971.

LODI, J. B. **Fusões e aquisições**: o cenário brasileiro. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LUTHANS, F. *et al.* Positive organizational behavior: developing and managing psychological strengths. **Acad. Manage. Exec.**, n. 16, p. 57, 2002.

LUZ, T. R. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 307 f. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2001.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANGHAM, I. In search of competence. **Journal of General Management**, v. 12, n. 2, p. 5–12, 1986.

MANZIONE, S., Jr. Fator humano no CRM:– alavancagem do sucesso. In: ZENONE, L. C. (Org.). **Customer relationship management (CRM) conceitos e estratégias**: mudando a estratégia sem comprometer o negócio. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990. 312 p.

MCCLELLAND, D. Identifying competencies with behavioral event interviews. **Psychological Science**, n. 9, p. 331–339, 1998.

MCCLELLAND, D. Testing for competence rather than for ‘intelligence’. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–14, 1973.

MELO, M. C. O. L. O. **Estratégias do trabalhador informático nas relações de trabalho**. Tese (Doutorado de Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.

MELO, M. C. O. O gerente e a função gerencial nas organizações pós reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6., 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Abet, 1999.

MELO NETO, Francisco P. **Responsabilidade social e cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 5. ed. São Paulo: Hucitec, 1998.

MINAYO, M. C. S.; GOMES, S. F. D. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 18-21.

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

MINTZBERG, H. **Trabalho executivo**: o folclore e o fato. São Paulo: Nova Cultural, 1986. 20 p. (Coleção Harvard de Administração).

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1998. 256 p.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. The organization of the future: strategic imperatives and core competencies for the 21st century. **Organizational Dynamics**, v. 27, n. 1, p. 45–58, 1999.

NAGEL, E. *et al.* **Filosofia da ciência**. São Paulo: Cultrix, 1995.

NISIUAMA, E. K.; OYADOMARI, J. C. T. A Busca da Inovação e a cadeia de valores. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 10, n.1, jan. /abr. 2012.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORRIS, N. The trouble with competence. **Cambridge Journal of Education**, v. 21, n. 3, p. 7, 1991.

ODERICH, C. **Gestão de competências gerenciais**: noções e processos de desenvolvimento. In : RUAS, R. L; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005. 88 p.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de competências e a profissão docente. Um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais**. Tese. (Doutorado de Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

PASQUALI, L. **Psicometria**: teoria e aplicações. Brasília: Universidade de Brasília. Brasília, 1998.

PERRENOUD P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1997. 90 p.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/jun. 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUINN, R. E. *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências**: ferramentas para atração e captação de talentos humanos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RAMOS, M. N. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

REED, M. **Sociologia da gestão**. 1. ed. Lisboa: Celts, 1997.

ROSSI, A. M.; PERREWÉ, P. L.; SAUTER, S. L. (Orgs.). Stress e qualidade de vida no trabalho: perspectivas atuais da saúde ocupacional. In: COOPER, C. L. **A natureza mutante do trabalho**: o novo contrato psicológico e os estressores associados. São Paulo, Atlas, 2008.

RUAS, R. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. in: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Aprendizagem**

**organizacional e competências:** os novos horizontes da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. *et al.* O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. In: **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 2005. Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

RUZZARIN, R; AMARAL, A. P.; SIMIONO, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências.** Porto Alegre: AGE, 2002. 134 p.

SANDBERG, J. **Human competence at work:** an interpretive approach. Goteburg: Bas, 1994.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração da USP**, v. 36, p. 25, 2001.

SENGE, P. **A quinta disciplina.** 14. ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 532 p.

SHINYASHIKI, G. T. Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional. **Revista Latino-am.** jul./ago. 2003.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 218 p.

SNYDER, A.; EBELING, H. O.W. Targeting a companies real core competencies. **Journal of Business Strategy**, v. 13, n. 6, p. 26, 1992.

SPENCER, L. M.; SPENCER, S. M. **Competence at work:** models for superior performance. New York: John Wiley & Sons, 1993.

STASZ C. Do employers need the skills they want? Evidence from technical work. **Journal of Education and Work**, v. 10, n. 3: p .205, 1997.

STEWART, T. A. **Intellectual capital.** New York : Doubleday/ Currency, 1997.

STOOF, A. *et al.* The boundary approach of competence: a constructivist aid for understanding and using the concept of competence. **Human Resource Development Review**, v. 1, n. 3, p. 345–365, 2002.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. **Sucesso made in Brasil:** os segredos das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 256 p.

THOMPSON, J. E.; STUART, R.; LINDSAY, P. R. The competence of top team members – a framework for successful performance. **Journal of Managerial Psychology**, v. 11, n. 3, p. 48–66, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992. 176 p.

UBEDA, C. L. A formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos. **SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2006. Bauru. **Anais...** 2006.

VASCONCELOS, F. C; CYRINO. A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, São Paulo, v. 40, n. 4. p. 20-37, out./dez. 2000.

VELDE, C. An alternative conception of competence: implications for vocational education. **Journal of Vocational Education and Training**, v. 51, n. 3, p. 437–447, 1999.

WHITE, R. W. Motivation reconsidered: the concept of competence. **Psychological Review**, v. 66, p. 297-333, 1959.

YIN, R. K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2006.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001. 197 p.

## APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de pesquisa .....	86
APÊNDICE B - Indicadores da Escala de Competências .....	91
APÊNDICE C - Pesquisa qualitativa .....	92
APÊNDICE D - Associações que não exibiram diferenças significativas .....	95

## APÊNDICE A

### Questionário de Pesquisa

Teófilo Otoni, 22 de outubro de 2012.

Prezado(a) Senhor(a),

Encaminhamos-lhe um questionário para levantar dados sobre as competências gerenciais dos gerentes da empresa. Este questionário visa subsidiar a elaboração de uma dissertação de mestrado. Solicitamos a sua colaboração no sentido de responder ao presente questionário. A sua participação é fundamental para a realização desta pesquisa, pois poderemos obter o perfil das principais competências gerenciais necessárias para o bom desempenho do trabalho na empresa. Ao responder ao questionário, leve em consideração as seguintes orientações gerais:

- Não assine seu nome, uma vez que os dados serão tratados na sua totalidade.
- Responda cada item de forma precisa e franca, condição essencial para a confiabilidade dos resultados.
- Responda às questões pensando em sua vivência e experiência profissional.
- Utilize caneta para marcar suas opções.
- Assinale a resposta que naturalmente ocorre em sua mente.
- Assinale apenas uma resposta para cada questão.
- Trabalhe rapidamente, preenchendo o questionário na sequência.
- Em caso de alteração de resposta, faça um círculo na resposta errada e marque nova resposta.

Para garantir a confiabilidade dos resultados, **nenhuma questão deverá ficar sem a devida resposta**. Portanto, ao final, repasse cada questão para verificar se respondeu a todas. Agradecemos-lhes o apoio e a participação, e colocamo-nos à disposição para mais esclarecimentos.

Prof. Dr. Luiz Carlos Honório  
Orientador - Faculdade Novos Horizontes

Estevam Pires dos Santos  
Mestrando – Faculdade Novos Horizontes





## SEÇÃO 2 - Competências expressas no trabalho

São apresentadas, a seguir, competências que podem ser relevantes para o desempenho de funções gerenciais.

Por favor, leia atentamente tais competências e, considerando o seu desempenho atual, avalie em que medida **você expressa essas competências em seu trabalho**. Para responder cada item, utilize a seguinte escala:

**NÃO EXPRESSO A COMPETÊNCIA** ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ **EXPRESSO PLENAMENTE A COMPETÊNCIA**

Quanto mais próximo do número **UM** você se posicionar, **MENOS** você expressa a competência no trabalho.

Quanto mais próximo do número **SEIS** você se posicionar, **MAIS** você expressa a competência no trabalho.

Assinale com um “X”, à direita de cada item, o número que melhor representa a sua opinião sobre o quanto você manifesta a competência no trabalho. Por favor, não deixe questões sem resposta.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Grau com que expresso a competência no trabalho					
	①	②	③	④	⑤	⑥
1. Formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades.						
2. Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidos no Acordo de Trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela loja.						
3. Estimula a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles.						
4. Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.						
5. Implementa ações adequadas para corrigir problemas nos processos de trabalho.						
6. Orienta a atuação dos integrantes de sua equipe, comunicando claramente suas expectativas sobre o desempenho deles.						
7. Monitora os indicadores de desempenho do Acordo de Trabalho, para alcançar metas estabelecidas.						
8. Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.						
9. Aprimora continuamente processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo).						
10. Organiza suas atividades e tarefas diárias, para realizá-las no prazo previsto.						

11. Aproveita as oportunidades que surgem para a loja, visando atingir metas nas diferentes perspectivas do Acordo de Trabalho.						
12. Toma decisões no trabalho levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente e a comunidade em que vive.						
13. Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da loja.						
14. Identifica oportunidades negociais, visando melhorar a lucratividade da loja.						
15. Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais.						
16. Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a loja.						
17. Analisa o desempenho de clientes, visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios.						
18. Gerencia conflitos no ambiente de trabalho, procurando manter a coesão e a harmonia entre os funcionários.						
19. Distribui adequadamente as tarefas entre os integrantes de sua equipe, de acordo com as capacidades e aptidões de cada um.						
20. Gerencia o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética.						
21. Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade.						
22. Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem.						
23. Colabora com os colegas de trabalho, a fim de concretizar os objetivos da organização em um clima de harmonia.						
24. Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados da organização.						
25. Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.						
26. Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para a organização e para a clientela.						
27. Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental da organização.						
28. Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na loja.						
29. Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.						

30. Identifica clientes em potencial, a fim de ampliar a base de clientes da loja.						
31. Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.						

## APÊNDICE B

### Indicadores da Escala de Competências

Quadro: Indicadores da Escala de Competências

<b>Competências</b>	<b>Indicadores</b>
Fator 1: Competências de gestão estratégica	1, 2, 7, 8, 10, 11, 14, 24 e 30
Fator 2: Competências de gestão socioambiental	12, 15, 22, 27 e 28
Fator 3: Competências de gestão financeira de negócios	13, 16 e 17
Fator 4: Competências de relacionamento com o cliente	20, 21, 25, 26, 29 e 31
Fator 5: Competências de gestão de processos	4, 5 e 9
Fator 6: Competências de gestão de pessoas	3, 6, 18, 19 e 23

Fonte: Elaborado pelo autor



4. A competência de gestão de pessoas apresentou-se como a segunda mais bem desenvolvida.

O que você pode comentar a este respeito?

Que aspectos você apontaria como elementos que caracterizam o desenvolvimento desta competência junto aos clientes?

5. A competência socioambiental foi classificada na pesquisa como pouco desenvolvida.

O que você pode comentar a este respeito?

6. A comunicação clara a respeito dos rumos a serem seguidos, para alcance dos indicadores e metas, foi apontada como uma competência de gestão estratégica bem desenvolvida pelos gerentes pesquisados.

O que você pode comentar a este respeito?

7. Ainda em relação à competência de gestão estratégica, a capacidade de identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação, foi apontada pelos gerentes pesquisados, como uma competência menos desenvolvida.

Você concorda ou discorda desta classificação? Justifique a sua resposta.

8. Observando as competências de gestão socioambiental, classificou-se como o menos bem desenvolvido o seguinte elemento:

- Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem.

O que você pode comentar a este respeito?

9. Observando as competências de gestão financeira de negócios, classificou-se como o menos bem desenvolvido o seguinte elemento:

- Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da loja.

O que você pode comentar a este respeito?

10. Observando as competências de relacionamento com o cliente, classificaram-se como os mais bem desenvolvidos os seguintes elementos:

- Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para a organização e para a clientela.
- Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade.

O que você pode comentar a este respeito?

11. Observando as competências de gestão de processos, classificou-se como o menos bem desenvolvido o seguinte elemento:

- Aprimora continuamente processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo).

Você concorda ou discorda desta classificação? Justifique a sua resposta.

12. O gerenciamento de conflitos no ambiente de trabalho, para manter a coesão e a harmonia entre os funcionários foi apontada como uma competência bem desenvolvida pelos gerentes pesquisados.

Como você percebe esta realidade no cotidiano?

13. O estímulo a participação dos funcionários na tomada de decisões, valorizando as contribuições oferecidas por eles foi classificada como uma competência não bem desenvolvida pelos gerentes pesquisados.

Você concorda ou discorda deste resultado? Justifique a sua resposta.

## APÊNDICE D

### Associações que não exibiram diferenças significativas

Tabela 16 - Níveis médio dos indicadores de competência de gestão estratégica entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente

Competências de gestão estratégica	Tempo que exerce funções gerenciais na empresa				P-valor
	Até 2 anos		Acima de 3 anos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	
1. Formula planos e estratégias para cumprir o Acordo de Trabalho, estabelecendo objetivos, ações, atribuições, prazos e prioridades.	4,37	1,02	4,64	0,82	0,241
2. Comunica à sua equipe os indicadores e metas definidos no Acordo de Trabalho, informando claramente os rumos a serem seguidos pela loja.	5,39	0,89	5,40	0,86	0,917
7. Monitora os indicadores de desempenho do Acordo de Trabalho, para alcançar metas estabelecidas.	5,03	1,00	5,19	0,94	0,459
8. Identifica forças, fraquezas, ameaças e oportunidades na área em que atua, visando estabelecer estratégias adequadas de atuação.	4,29	1,31	4,48	0,89	0,732
10. Organiza suas atividades e tarefas diárias, para realizá-las no prazo previsto.	5,00	0,87	4,90	0,88	0,596
11. Aproveita as oportunidades que surgem para a loja, visando atingir metas nas diferentes perspectivas do Acordo de Trabalho.	5,21	0,78	5,02	0,84	0,314
14. Identifica oportunidades negociais, visando melhorar a lucratividade da loja.	4,92	1,19	5,07	0,87	0,910
24. Mobiliza os esforços dos funcionários em torno de propósitos comuns, estimulando o comprometimento deles com os objetivos e os resultados da organização.	5,29	0,84	5,21	0,72	0,440
30. Identifica clientes em potencial, a fim de ampliar a base de clientes da loja.	5,21	0,81	5,00	0,88	0,315

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)



Tabela 17 - Níveis médio dos indicadores de competência de gestão socioambiental entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente

Competências de gestão socioambiental	Tempo que exerce funções gerenciais na empresa				P-valor
	Até 2 anos		Acima de 3 anos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	
12. Toma decisões no trabalho levando em consideração os possíveis impactos sobre o meio ambiente e a comunidade em que vive.	4,29	1,25	4,24	1,08	0,751
15. Promove ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da comunidade, demonstrando preocupação com as questões sociais.	4,11	1,59	4,05	1,29	0,730
22. Estimula os integrantes de sua equipe a realizarem trabalhos voluntários, visando contribuir para o desenvolvimento social e econômico da comunidade em que vivem.	3,61	1,50	3,93	1,37	0,284
27. Estimula os integrantes de sua equipe a agirem de acordo com os princípios de responsabilidade socioambiental da organização.	4,82	1,04	4,81	1,02	0,976
28. Promove a economia de recursos naturais, adotando medidas para racionalizar o uso de papel, água e energia na loja.	5,18	1,04	4,98	0,92	0,160

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Tabela 18 - Níveis médio dos indicadores de competência de gestão financeira de negócios entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente

Competências de gestão financeira de negócios	Tempo que exerce funções gerenciais na empresa				P-valor
	Até 2 anos		Acima de 3 anos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	
13. Cobra dívidas inadimplidas, a fim de melhorar o resultado financeiro da loja.	4,26	1,35	3,93	1,33	0,317
16. Promove a realização de negócios que oferecem maior rentabilidade para a loja.	4,71	1,23	4,81	1,19	0,692
17. Analisa o desempenho de clientes, visando incrementar o volume e a rentabilidade dos negócios.	4,55	1,13	4,52	1,06	0,823

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Tabela 19 - Níveis médio dos indicadores de competência de relacionamento com o cliente entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente

Competências de relacionamento com o cliente	Tempo que exerce funções gerenciais na empresa				P-valor
	Até 2 anos		Acima de 3 anos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	
20. Gerencia o relacionamento com clientes, pautando o atendimento no respeito, na cortesia e na ética.	5,47	0,80	5,52	0,74	0,839
21. Promove a venda de produtos e serviços a clientes, com transparência e confiabilidade.	5,50	0,73	5,55	0,74	0,646
25. Presta atendimento de excelência ao cliente, procurando satisfazer às suas expectativas.	5,53	0,73	5,31	0,75	0,127
26. Negocia com clientes de forma transparente, buscando estabelecer acordos satisfatórios para a organização e para a clientela.	5,58	0,76	5,50	0,74	0,467
29. Comunica-se com o cliente, adotando linguagem clara, objetiva e acessível.	5,34	0,91	5,55	0,71	0,380
31. Presta consultoria ao cliente, ajudando-o na escolha do produto ou serviço que melhor atenda às suas necessidades.	5,24	0,97	5,14	0,98	0,595

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Tabela 20 - Níveis médios dos indicadores de competência de gestão de processos entre as duas categorias de tempo que exerce a função de gerente

Competências de gestão de processos	Tempo que exerce funções gerenciais na empresa				P-valor
	Até 2 anos		Acima de 3 anos		
	Média	D.P.	Média	D.P.	
4. Monitora a qualidade dos processos internos, para evitar o retrabalho.	4,74	1,11	4,69	0,78	0,596
5. Implementa ações adequadas para corrigir problemas nos processos de trabalho.	4,58	1,22	4,83	0,76	0,488
9. Aprimora continuamente processos de trabalho, para aproveitar da melhor forma possível os recursos disponíveis (materiais, tecnológicos e humanos, por exemplo).	4,53	1,11	4,62	0,70	0,598

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: - As probabilidades de significância (p-valor) referem-se ao teste de Mann-Whitney.

- Os valores de p-valor em negrito indicam diferenças significativas.

- Os resultados significativos foram identificados com asteriscos, de acordo com o nível de significância, a saber: p-valor < 0.01\*\* (nível de confiança de 99%) e p-valor < 0.05 \* (nível de confiança de 95%)

Santos, Estevam Pires  
S231c

Competências gerenciais: o caso de uma rede mineira de farmácias/Estevam Pires dos Santos. – Belo Horizonte: FNH, 2013.

97 f.; il.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Honório

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Competências gerenciais. 2. Desempenho gerencial.  
I. Honório, Luiz Carlos. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.5