

Eixo Temático: Inovação e Sustentabilidade

IDENTIFICAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM LÍDERES: UMA INVESTIGAÇÃO NA REDE DE FARMÁCIAS COM ABRANGÊNCIA NO RIO GRANDE DO SUL E SANTA CATARINA

IDENTIFICATION OF MANAGERIAL SKILLS IN LEADERS: AN INVESTIGATION ON THE NET WITH SCOPE OF PHARMACIES IN RIO GRANDE DO SUL AND SANTA CATARINA

Claudio Eduardo Ramos Camfield, Mônica Fátima de Souza, Patricia Piceti, Taís Pentiado Godoy, Leoni Pentiado Godoy e Roger da Silva Wegner

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar e analisar as competências gerenciais necessárias para uma boa gestão, em uma rede de farmácias e, se estas estão presentes e desenvolvidas por meio das atitudes dos líderes em seus cargos. Para isso foi realizada por meio de uma análise estrutural das lideranças, uma identificação das competências presentes no perfil dos gestores da empresa. Quanto á metodologia, a pesquisa é exploratória descritiva, de caráter qualitativa e quantitativa utilizando o método de estudo de caso. Como técnica de coleta de dados foram aplicados questionários com questões fechadas para duzentos e sessenta e oito gestores de lojas, participação de cem por cento dos líderes da empresa. Os resultados obtidos revelam que os conjuntos de competências gerenciais requisitados pela empresa e identificados como principais para os cargos de gestão, estão presentes no perfil dos líderes de acordo com a grande maioria dos respondentes. Porém percebeu-se que dois dos três principais conjuntos precisam ser mais desenvolvidos e aprimorados, já que a investigação de percepção dos líderes quanto ao grau de importância dos três conjuntos de competências não teve a mesma ordem de importância proposta pela empresa, coincidindo com os mesmos grupos que precisam de aprimoramento e desenvolvimento.

Palavras-Chave: Competências gerenciais, Recursos humanos, Líderes, Mensuração.

ABSTRACT

The objective of this research is to identify and analyze the managerial skills necessary for successful management in a network of pharmacies and, if these are present and developed through the attitudes of the leaders in their positions. For it was by means of a structural analysis of leadership, identification of skills present in the profile of the company managers. Regarding the methodology, the research is descriptive exploratory qualitative and quantitative character using the case study method. As a technique for data collection questionnaires with closed questions to two hundred sixty-eight managers of stores, one hundred percent participation of the leaders of the company were applied. The results show that the sets of managerial competencies required by the company and identified as key to management positions, are present in the profile of leaders according to the vast majority of respondents. But it was noticed that two of the three main sets need to be further developed and refined since the investigation of perception of the leaders in the degree of importance of

the three skill sets did not have the same order of importance proposed by the company, coinciding with the same groups that need improvement and development.

Keywords: Competence management, Human Resources, Leadership, Measurement.

1. Introdução

O crescimento acelerado das empresas requerem cada vez mais gestores eficientes e eficazes, capazes de gerir de forma competente as pessoas e as organizações. Para Drucker (1974), as empresas necessitam cada vez mais de competências gerenciais bem estruturadas, gerentes capazes de trabalhar com conhecimento e se responsabilizar por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados.

A área de Recursos Humanos tem grandes benefícios com os modelos de competências gerenciais, quando implementados corretamente, a área alcança maior visibilidade e prestígio podendo agir com estratégias proativas, obtendo soluções para os problemas que podem surgir. O termo “competências gerenciais” se tornou um modelo indispensável de apoio à gestão de pessoas, devido ao fato que as empresas atuais estão em uma busca incessante de resultados, e dependem das habilidades e conhecimentos de suas equipes para que se possa atingir do sucesso empresarial.

Líderes inovadores que elaborem metas, conseguindo lidar com forças fora do alcance do mercado, reagindo com criatividade às pressões sociais, possuindo habilidades cognitivas distintas que vão além do simples fato de ser inteligente. Líderes que criem valor de longo prazo e alcancem metas de curto prazo, aprimorando, aprendendo, praticando e aperfeiçoando competências, até que estas se tornem naturais.

Diante dos desafios para administrar uma empresa de forma a atingir as metas estabelecidas, que foram propostas pelos líderes das empresas em estudo, evidencia-se a questão: “as competências requisitadas e desenvolvidas pelas empresas estão presentes no perfil dos líderes que as administram?”. A gestão de empresas requer líderes eficazes, capazes de adaptar-se rapidamente á mudanças, para alcançarem as metas estabelecidas.

Após, o embasamento teórico estruturado no presente estudo, busca-se esclarecer algumas questões como: Quais as competências requisitadas pela rede de farmácias, objeto desse estudo, para o desempenho do cargo de gestor de loja? Quais as competências, que estão presentes no perfil dos líderes das empresas? Quais competências que os líderes julgam mais importantes para o desempenho de seus cargos e se estão de acordo com o grau de importância determinado pela empresa?

O artigo está estruturado em quatro partes. Inicialmente será apresentada a fundamentação teórica. Discutindo-se, a finalidade de competências gerenciais e formação de líderes, além da mensuração da gestão por competência sob o foco de pesquisadores dessa área. Na sequência, os procedimentos metodológicos utilizados, em seguida a apresentação da discussão dos resultados obtidos. Ao final são apresentadas algumas considerações acerca da contribuição do estudo em termos de compreensão do tema e formas de desenvolvimento e aprimoramento das competências gerenciais em líderes.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Competências Gerenciais

As constantes mudanças do meio ambiente e o aumento da interação entre seus fatores fazem com que as organizações estejam muito mais sensíveis e abertas às influências externa. Diante disso, para obter condições adequadas de competitividade é necessário que os processos internos busquem posicionamento competitivo para que as empresas possam permanecer no mercado. Segundo Quinn (2003), a gestão por competência constitui um modelo gerencial que se propõe a integrar e orientar esforços, sobretudo os que estão relacionados à gestão de pessoas, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais aos objetivos organizacionais. E qualquer falha nesse campo faz com que qualquer sucesso organizacional tenda a ser basicamente efêmero, sendo que o nível de incerteza aumenta e, com ele, a necessidade de inovação e flexibilidade na organização, o que demanda ações gerenciais integrando os níveis estratégicos, tático e operacional (BOOG, 2004).

Para Fleury (2000) o processo de compreender as mudanças por que passa o tecido empresarial nos últimos anos, demanda de um profissional motivado para este objetivo, o desenvolvimento de novas competências, para apreender um movimento cuja velocidade e abrangência assumem desconhecidas. Pois, a analogia necessária para compreender esse processo de passar uma visão estática da realidade, assumindo o movimento dos processos em curso, por meio da identificação dos principais atores envolvidos, seus objetivos, processos de interação e indicadores de desempenho.

É nesse cenário de mudança que o meio empresarial precisou desenvolver novas formas de gestão para conseguir obter resultados que o mantivesse no mercado. Nesse sentido, o tema “competências gerenciais” vem sendo tratado, investigado e desenvolvido há décadas na Europa e nos Estados Unidos. Quanto ao Brasil, que sempre caminhou a reboque da história quando se tratava de tecnologias de gestão, com o advento da globalização e a facilidade de acesso á informação, dessa vez o país caminha lado a lado com os países desenvolvidos no quesito competências gerenciais (GRAMIGNA, 2007).

Quando se busca o entendimento da terminologia da palavra competência, a bibliografia existente é vasta e cabe destacar nesse referencial teórico algumas visões, tanto sobre a palavra, quanto à temática e suas interações nos próximos tópicos. As diversas definições de competências indicam que o indivíduo possui capacidade de compreender determinadas situações e de tomar alguma atitude perante esta. O desenvolvimento deste conceito no âmbito organizacional é apresentado por meio da gestão das competências que destaca grande relevância no desempenho das atividades empresariais e no que se refere ao desenvolvimento humano. Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade. É o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa, é uma habilidade e características globais, pois abrange todas as áreas de operação da empresa (BOOG, 1991).

Competência pode ser definida como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa e que se relacionam com o desempenho no trabalho, sendo que pode ser mensurada quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvidos por meio de treinamentos (FLEURY, 2000). Mascarenhas (2009), define que o conceito de competência surge com a intensificação da evolução tecnológica e da concorrência, principalmente após 1990, quando as organizações se deparam com novas lógicas de trabalho, caracterizadas pela baixa previsibilidade das tarefas e intensa

informatização. O conceito de competência assume uma importância fundamental nas atuais discussões sobre a gestão de pessoas, pois desenvolver continuamente certas competências tanto no nível individual como no nível organizacional, é visto como uma necessidade das organizações atuais.

Já para Dutra (2001), competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, e atitudes necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades. Da mesma forma, Rabaglio (2001), também ressalta que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que permitem ao indivíduo desempenhar com eficácia determinadas tarefas, em qualquer situação, de forma peculiar. Ser competente está relacionado com um bom desempenho numa determinada tarefa, o que não garante que esse desempenho será bom sempre. Foi competente por casualidade. Ter competências não significa ter conhecimentos, habilidades e atitudes compatíveis com o desempenho de uma atividade e ser capaz de colocar esse potencial em prática sempre que for necessário. O perfil de competências é o diferencial competitivo de cada pessoa ou profissional.

Resende (2003), define que competência é a transformação de conhecimento, aptidões, habilidades, interesse e vontade em resultados práticos, ou ainda os atributos pessoais que distinguem pessoas altas performances de outras num mesmo trabalho, de forma que as pessoas mais competentes são aquelas que obtêm resultados no trabalho, nos empreendimentos, utilizando conhecimento e habilidades adequadas. Já para Perrenoud (1999, p.7) competência "é uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles". Este autor acredita que, para solucionar alguma situação colocamos recursos cognitivos complementares em ação e em sinergia, e entre estes recursos estão os conhecimentos e defende que para as competências serem desenvolvidas, deve haver um treinamento que ocorre somente quando o indivíduo tem tempo de viver experiências e analisá-las.

2.2 Competências para a área gerencial e formação de líderes

Em qualquer ambiente onde se vive ou se trabalhe as pessoas sempre são destacadas por suas competências e habilidades, reveladas no seu comportamento, manifestação ou atuação. Pessoas competentes e hábeis são mais realizadoras, empreendedoras e mais voltadas para alcançarem objetivos e para obterem resultados.

Gramigna (2002) defende que os elencos de competências para área gerencial são: capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade, cultura da qualidade, dinamismo e iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistêmica. O autor ainda cita que as competências essenciais nos líderes são as competências intelectuais envolvendo visão estratégica e capacidade de análise e síntese; competências interpessoais abordando a coordenação de equipe, persuasão, espírito de decisão, sensibilidade interpessoal e comunicação oral; adaptabilidade (flexibilidade e facilidade para mudar) e orientação para resultados (energia e desejo de triunfar, sentido de negócios). Corroborando, Resende (2003) evidencia que para atuar de maneira eficaz na área gerencial os líderes precisam estar munidos das seguintes competências gerenciais: segurança e estabilidade, autonomia e independência, criatividade e capacidade empreendedora, competência técnica e profissional e aptidão ou habilidade administrativa.

Nesse contexto de competência e liderança Boog (1991), afirma que as principais competências nos líderes é a capacidade de decidir o que fazer, dizer a alguém que o faça, escutar as razões pelas quais não se deve fazer tal coisa, estar atento para ver se a tarefa foi

feita e pensar se não chegou o momento de se desfazer de uma pessoa que nunca fez nada certo. Destarte Fleury (2000) estabelece que a gestão de recursos humanos para formar as competências nos líderes está vinculada ao fato desta área possuir importância na definição de estratégia e políticas de RH documentais e atualizadas que com nível educacional e investimento em treinamento e desenvolvimento resulta sistema de remuneração, estratégias de participação e rotatividade.

Quinn (2003) estabelece que os principais papéis de liderança desempenhados por gerentes em organizações são: papel de diretor e produtor, monitor e coordenador, facilitador e mentor e inovador e negociador. De outra forma Boog (1991) coloca que esses papéis de liderança são: papel de produtor, papel de administrador, papel de empreendedor e papel de integrador. Seguindo essa linha de raciocínio, Resende (2003) define que as competências desenvolvidas e atuantes com papel importante de sucesso nas organizações são: competências para integrar a sociedade em favor do desenvolvimento industrial do país; competências para assimilar e adaptar modelos organizacionais e tecnológicos buscados fora; competências no desenvolvimento e aplicação de métodos gerenciais eficazes; competências para promover a valorização do fator humano, como condição básica para a obtenção e sustentação da qualidade; competências na utilização de estratégia de marketing para conquista do mercado internacional; desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe como forma de melhorar a produtividade; saber obter comprometimento, dedicação ao trabalho, desenvolvimento do espírito de vontade e persistência para vencer os desafios.

Nesse contexto de gestão por competência e a eficácia da liderança, percebe-se que as empresas atuais precisam de líderes que saibam o que estão fazendo, líderes que saibam conduzir a empresa na direção certa, líderes capazes de fazer as coisas certas, tomarem as decisões certas, produzir resultados e deixar a empresa e seus funcionários em situação melhor do que estava antes. Nesse sentido Fleury (2000) acrescenta ainda que as competências essenciais para um indivíduo liderar uma empresa são: saber agir, mobilizar, comunicar, aprender, comprometer-se, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Deste modo Resende (2003), defende que as competências mais importantes das pessoas são chamadas de competências essenciais, onde são aquelas mais fundamentais, de maior peso e significado na vida interior, social e profissional das pessoas, alinhadas á eficácias, competências que além de importante, engloba um número maior de “subcompetências”.

Ressalta-se ainda que dá acepção de Quinn (2003) a eficácia de delegar é uma das melhores maneiras de um líder aprimorar suas competências e habilidades trabalhando em projetos desafiadores, que os levem a ir além de seu nível atual de funcionamento, delegando tarefas e responsabilidades para constituir uma excelente chance de crescimento e desenvolvimento. Ainda de acordo com esse autor, para tornar-se um gerente capaz é preciso não só habilidade para desempenhar todos os papéis de um líder, como também ter a capacidade de mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado. Destarte Resende (2003), acrescenta que as principais competências pessoais dos líderes são: Competências do conhecimento, informação, competências técnico-operacionais específicas, competência intelectual, competência emocional, competência espiritual e por fim competências de vida.

2.3 Mensuração da gestão por competência

O mercado de hoje em dia vive grandes instabilidades, mudanças rápidas, tecnologias novas, novos valores e disputa acirrada, de forma que as organizações se vêem obrigadas a se adaptar a essa evolução que o mercado lhe impõe (LUCENA, 1992). A partir disto surge à necessidade de se mensurar e avaliar os resultados obtidos, como também, o impacto gerado

por estes na empresa. A gestão por competências é mensurada por meio da Gestão do desempenho, avaliação 360° e gestão do conhecimento.

- Gestão do Desempenho: Gramigna (2002) expõe que a gestão do desempenho prevê a mensuração de resultados através de ferramentas e metodologias específicas, de forma que a avaliação das performances individuais que o gerente verifica a evolução ou a involução no desempenho das pessoas de sua equipe, tendo como resultado nova base de informações. A verificação no desempenho mantém foco nas competências definidas nos perfis, agregadas as atitudes e comportamentos que só podem ser observados no cotidiano de trabalho.

- Avaliação 360°: Para Gramigna (2003) a avaliação em rede pode ser também conhecida como avaliação 360°. Essa avaliação começou a se destacar nas empresas brasileiras apresentando resultados no desempenho das equipes e obtendo a adesão tanto dos empregados quanto dos gestores e dos dirigentes da organização. Esta avaliação em rede ainda tem como princípios básicos a informação, confidencialidade, clareza, validade, rapidez de resposta, confiabilidade de dados, democracia, credibilidade e como vantagens a abrangência, democracia e eficácia.

- Gestão do Conhecimento: Para Fleury (2004) a gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjugação desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização.

3. Metodologia

O presente trabalho se caracteriza como pesquisa aplicada. Neste tipo de pesquisa se produz conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos, (PRODANOV, 2009). Trazendo para a realidade da investigação esse estudo se caracteriza como exploratório descritivo, pois se utilizou de investigação em fontes bibliográficas sobre o tema em questão, assim como em documentos da empresa que apresentaram informações concretas sobre seu histórico e processos específicos do objeto de estudo e ainda por que realiza uma descrição sobre as características dos gestores. Nesse sentido, Cervo (1996) ressalta que esse tipo de pesquisa realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, tendo como passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas.

Quanto aos objetivos, o método utilizado é o estudo de caso, pois a pesquisa se deu em uma organização comercial que possui uma rede de farmácias com 268 lojas distribuídas estrategicamente em 130 cidades nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina e com 4 centros de distribuição do ramo farmacêutico, onde se buscou desenvolver a pesquisa buscando atingir os objetivos propostos. Neste sentido, para Cervo (1996), estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados sobre sua vida.

Quanto à abordagem do estudo, no uso de suas técnicas, este se classifica como qualitativo e quantitativo, de acordo com Prodanov (2009), a pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, o pesquisador é o instrumento-chave, a pesquisa é descritiva e o processo e seus significados são os focos principais da abordagem. Por outro lado a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. No

desenvolvimento da pesquisa, se formula hipóteses e classifica a relação entre as variáveis para garantir a precisão dos resultados, evitando contradições no processo de análise e interpretação. Diante disso as análises qualitativas das informações foram com base na utilização de técnicas de observação e pesquisa documental. Por outro lado foram obtidos mais informações por meio de questionários com questões fechadas aplicados em duzentos e sessenta e oito gerentes de loja da rede de farmácias, de forma que se conseguisse atender os objetivos propostos. Quanto ao tratamento e análise, utilizou-se como ferramenta de apoio o software Excel 2007.

4. Resultados

4.1 Grupos de competências gerenciais na rede de farmácias

De acordo com o departamento de recursos humanos da empresa, a mesma requer nos líderes algumas competências essenciais para um bom desempenho de seu papel na organização. Destacam-se as principais competências requisitadas nos líderes em ordem de relevância na empresa: da maior relevante para a com menor relevância.

1º Capacidade de visão, planejamento, foco em resultados, facilidade para trabalhar com metas, criatividade e iniciativa.

2º Capacidade de análise e síntese, resolução de problemas, capacidade de comando, tomada de decisão e coordenação.

3º Capacidade de comunicação, criação de estratégias, capacidade empreendedora e capacidade de posicionar e reposicionar idéias.

Visando uma melhor compreensão da análise dos resultados do tópico 4.2, esses foram desdobrados de acordo com a distribuição das lojas da rede por distrito. Dessa forma, a rede de farmácias é dividida em quatro grandes distritos: Noroeste – Norte – Santa Catarina; Sul – Centro – Fronteira; Grande POA – Metropolitana – Litoral e Serra, onde o estudo foi realizado de acordo com cada distrito.

4.2 Identificação das competências gerenciais nos líderes: Resultados por Distritos

As figuras 1 à 9 referem-se às competências gerenciais presentes nos líderes da rede de farmácias segundo cada distrito.

A Figura 01 buscou identificar se os líderes estão agindo corretamente quando é preciso buscar o crescimento de vendas da loja, tendo como base segundo conjunto mais importante de competências gerenciais requisitadas pela empresa e buscando identificar se estas estão presentes no perfil dos líderes. O segundo grupo de competências gerenciais mais relevantes para a empresa são: a capacidade de visão, planejamento, foco em resultados, facilidade para trabalhar com metas, criatividade e iniciativa.

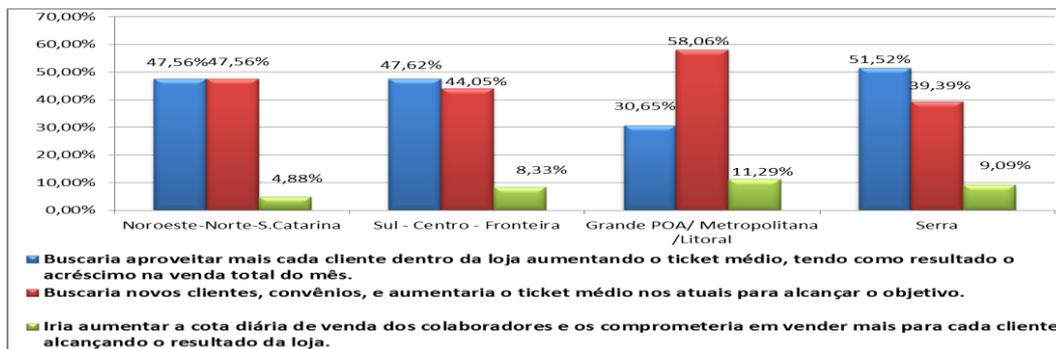


Figura 01 – Atitudes dos líderes visando ao crescimento de vendas da loja

Com base na Figura 01 observa-se que 47,56% dos gestores do distrito Noroeste, Norte e Santa Catarina visando o crescimento de vendas de sua loja buscariam aproveitar mais cada cliente dentro da filial e aumentar o ticket médio nos atuais (média de vendas por cliente), com o mesmo percentual (47,56%), dos gestores tomariam a atitude correta, que é buscar novos clientes, convênios e ainda aumentar o ticket médio nos atuais, tendo como resultado o crescimento da loja, sendo que ainda 4,88% somente iria aumentar a cota diária de cada colaborador e os comprometeria. Na região Sul, Centro e Fronteira percebeu-se que 47,52% buscaria aproveitar mais cada cliente dentro da loja, contra 30,65% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 51,52% na Serra. Já no Sul, Centro e Fronteira 47,62% dos gestores tomariam a atitude correta que é buscar mais clientes e convênios e ainda trabalhar os atuais, para 58,06% da Grande POA, Metropolitana e Litoral (maior percentual de gestores que agiriam corretamente de todos os distritos) e apenas 39,39% na Serra. Por fim, 8,33% dos gestores do Sul, Centro e Fronteira, 11,29% da Grande POA, Metropolitana e Litoral e 9,09% da Serra somente iriam aumentar a cota diária dos colaboradores e os comprometeria para atingir o resultado mensal da loja.

Relacionado a esse conjunto de resultados obtidos, cabe destacar a visão de Gramigna (2002), onde coloca que fazem parte do elenco de competências para área gerencial a criatividade que significa a capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas, o dinamismo e iniciativa que é a capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas e o planejamento, ou seja, a capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.

Na Figura 02, buscou-se observar se os gestores realizam o procedimento correto para atingir a meta mensal estabelecida pela empresa para a sua loja. Assim, tendo também na Figura 01, a base no segundo conjunto mais importante de competências gerenciais requisitadas pela empresa, buscando identificar se estas estão presentes no perfil dos líderes. Ressalta-se novamente que este segundo grupo de competências gerenciais mais relevantes para a empresa são: a capacidade de visão, planejamento, foco em resultados, facilidade para trabalhar com metas, criatividade e iniciativa.



Figura 02 – Providências tomadas pelos gestores para a o atingimento de metas

A Figura 02 mostra que 2,05% dos gestores do distrito Noroeste, Norte e Santa Catarina dentre as providências que tomariam para atingir o resultado no final do mês seria apenas colocar a meta no mural da loja e comprometer os colaboradores para atingir. Já 61,25% agiriam corretamente se, a loja dividir a meta total pelos colaboradores ativos naquele mês, buscando a participação de cada um, ainda 36,25% dividiria a meta pelos colaboradores totais da loja e não levariam em consideração, colaboradores de férias e licença, que por ventura poderiam existir. Na região Sul, Centro e Fronteira observa-se que 8,33% apenas colocaria a meta no mural da loja, contra 6,56% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 12,12% na Serra. Já no Sul, Centro e Fronteira 64,29% dos gestores agiriam corretamente se dividir a meta pelos colaboradores ativos no mês, mesma providência optada na Grande POA, Metropolitana e Litoral com um percentual de 60,66%, e apenas 51,52% na Serra (menor percentual de gestores que tomaria a atitude correta). Por fim, 8,33% dos gestores do Sul, Centro e Fronteira, 11,29% da Grande POA, Metropolitana e 9,09% da Serra somente iria aumentar a cota diária dos colaboradores e os comprometeria para atingir o resultado mensal da loja. Nesse sentido, Drucker (1974) estabelece que, as empresas necessitam cada vez mais de competências gerenciais bem estruturadas, e gerentes capazes de trabalhar com conhecimento, e se responsabilizar por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados.

Na Figura 03 observa-se que, os gestores possuem a capacidade de análise frente a situações do dia a dia, e se são capazes de após analisar, tomar a atitude correta evitando um custo maior para a empresa. A Figura 02 toma como referência o primeiro e mais importante grupo de competências gerenciais requisitadas pela empresa e busca identificar se estas estão presentes no perfil dos líderes. Dentro deste grupo estão: a capacidade de análise e síntese, resolução de problemas, capacidade de comando, tomada de decisão e coordenação.

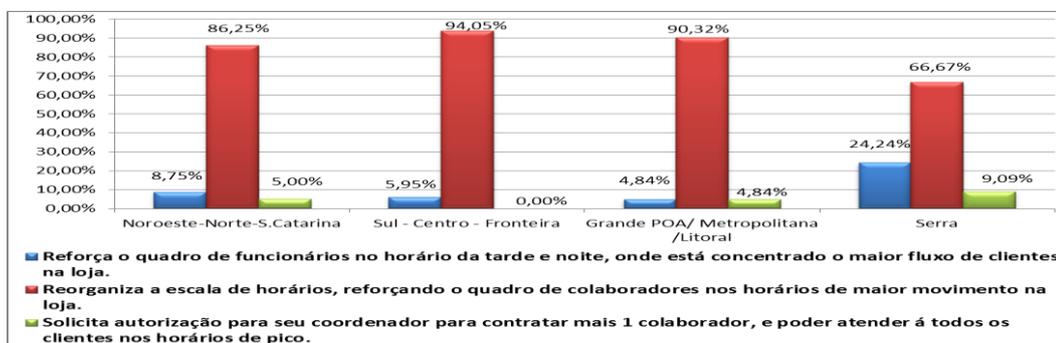


Figura 03 – Capacidade de análise do gestor frente a uma situação do dia a dia

Observa-se na Figura 03 que 8,75% dos gestores do distrito Noroeste, Norte e Santa Catarina frente á situação de estar faltando funcionários em determinados horários do dia para

atender a todos os clientes na loja, reforçariam o quadro de funcionários no horário da tarde e noite, onde estaria concentrado o maior horário de fluxo da loja, não avaliando que, no inverno este “horário de pico” se inverte, no entanto, o movimento se concentra durante o dia e se reduz a noite. Assim, 86,26% são a favor de reorganizar a escala de horários, reforçando o quadro de colaboradores nos horários de maior movimento de clientes na loja, apenas 5% solicitaria a contratação de mais um colaborador. Mas neste caso, o que poderia ocasionar seria a falta de reforço nos “horários de pico”. Na região Sul, Centro e Fronteira 5,05% reforçariam o quadro de funcionários nos horários da tarde e noite, 4,84% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 12,12% na Serra. Nas regiões Sul, Centro e Fronteira 5% dos gestores solicitariam a contratação de mais um colaborador, mesma providência optada na Serra por 9,09% dos respondentes e não optada por nenhum dos gestores da Grande POA, Metropolitana e Litoral. De acordo com Gramigna (2002), as competências essenciais nos líderes são as competências intelectuais envolvendo visão estratégica, capacidade de análise e síntese; competências interpessoais abordando a coordenação de equipe, persuasão, espírito de decisão, sensibilidade interpessoal e comunicação oral; adaptabilidade (flexibilidade e facilidade para mudar) e orientação para resultados (energia e desejo de triunfar, sentido de negócios). Segundo ainda este mesmo autor, os indicadores de competências gerenciais são: experiência adquirida e qualidade de fundo.

Na Figura 04 procura-se identificar, se os gestores possuem a capacidade de tomar as atitudes corretas visando reduzir o prejuízo desnecessário da filial. Assim como a Figura 03, mostra como referência o primeiro como mais importante grupo de competências gerenciais requisitadas pela empresa e busca identificar no perfil dos líderes se estas estão presentes. Ressaltam-se novamente estas competências: capacidade de análise e síntese, resolução de problemas, capacidade de comando, tomada de decisão e coordenação.

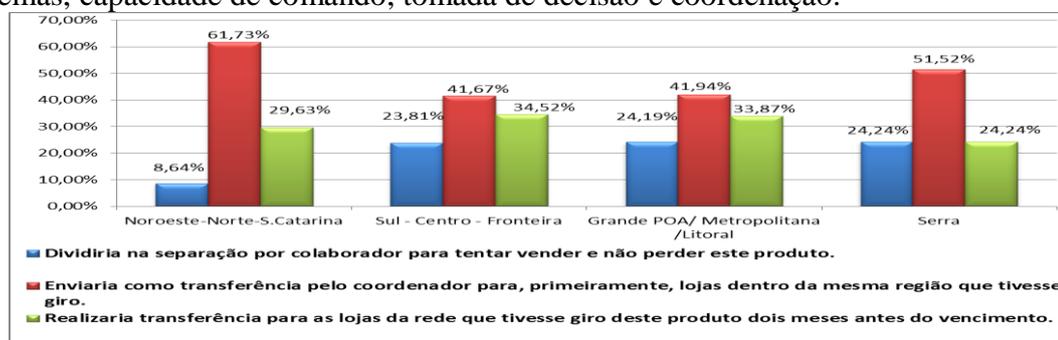


Figura 04 – Providências tomadas pelos gestores visando reduzir o prejuízo da filial.

Percebe-se na Figura 04 que 8,64% dos gestores do distrito Noroeste, Norte e Santa Catarina, quando há muitos medicamentos de alto custo na loja e não possui saída, dividiriam por colaborador para tentar vender, ressaltando-se que, a loja não possui giro de estoque desses produtos específicos, 61,73% dos gestores procederiam corretamente que é enviar esses medicamentos para lojas dentro da mesma região, evitando o custo com logística ao enviar para regiões mais afastadas. A transferência para outras filiais da rede que possuem giro de estoque melhor, 29,63% faria transferência, desprezando o custo com logística e não levando em consideração que a rede trabalha os itens á vencer com 6 meses de antecedência e não com 2 meses. Na região Sul, Centro e Fronteira 23,81% repartiriam na separação por colaborador, 24,19% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 24,24% na Serra. No Sul, Centro e Fronteira 41,67% agiriam corretamente que é enviar como transferência para lojas dentro da mesma região 41,94% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 51,52% na Serra. Por fim, 34,62% realizaria transferência para lojas da rede com giro no distrito do Sul, Centro

e Fronteira, 33,87% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 24,24% na Serra. Drucker (2007) descreve como gerente eficaz: - aquele que gerencia seu tempo, concentrando suas prioridades na aplicação das tarefas que tragam a maior contribuição para a empresa; que se esforça para dar contribuições: - torna os seus pontos fortes produtivos, concentrando-se neles, bem como nos pontos fortes de seus chefes e subordinados e toma decisões eficazes, adotando alguns processos e colocando estas decisões em prática acompanhadas de *feedback* de seus colaboradores.

Procurou-se analisar na Figura 05 se os gestores possuem posicionamento frente o mercado e a concorrência, se frente a situações que possam surgir, consigam tomar as atitudes corretas e obter êxito. Para esta análise foi tomada como base, o terceiro e último conjunto de competências gerenciais mais importantes requisitadas pela empresa que são: capacidade de comunicação, criação de estratégias, capacidade empreendedora e capacidade de posicionar e reposicionar idéias.

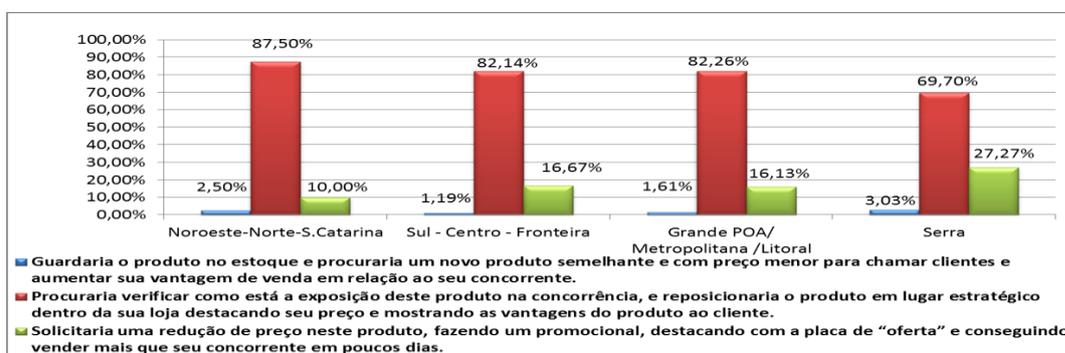


Figura 05 – Posicionamento do gestor perante o mercado e a concorrência

A Figura 05 evidencia que 2,05% dos gestores do distrito Noroeste, Norte e Santa Catarina, quando encontram uma situação em que o concorrente está vendendo muito um determinado produto, as unidades deste mesmo item na loja da FSJ não estão girando, sendo que as duas lojas atendem o mesmo público e o preço de venda é o mesmo, estes gestores guardariam o produto no estoque e procurariam um novo produto concorrente para atrair clientes. Para 87,50% dos gestores agiriam corretamente que é procurar ver como está a exposição do produto na concorrência e reposicionar o mesmo dentro da loja em lugar estratégico destacando o preço e mostrando as vantagens do item. Há ainda 10% que solicitariam redução de preço para vender o item sendo que teria a sua margem de lucro reduzida. Na região Sul, Centro e Fronteira 1,19% guardariam o produto no estoque, contra 1,61% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 3,03% na Serra. Os gestores que agiriam corretamente com o reposicionamento do produto em local estratégico, 82,14% no Sul, Centro e Fronteira, 82,26% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 69,70% na Serra. Os percentuais de gestores que solicitariam redução e preço estão em 16,67% no Sul, Centro e Fronteira 16,13% na Grande POA, Metropolitana e Litoral, e 27,27% na Serra.

De encontro com esses resultados, Resende (2003) destaca que, o modelo de desenvolvimento de competências envolve o autocontrole, empatia, comunicação, flexibilidade e ser voltados em resultados. Onde a comunicação se destaca como uma das mais importantes competências para o líderes, pois é o processo mais vivenciado todos os dias, seja como emissor, seja como receptor. Líderes passam a maior parte do tempo se comunicando de alguma forma e não se dão conta disto suficientemente. A comunicação é um processo complexo por que envolve muitas formas de manifestações e de expressão, como diferentes finalidades, é resultado da expressão do conhecimento, da inteligência e da emoção, e pode ser afetada por diversos fatores ambientais. As principais competências de

comunicação são: saber fazer-se entender, saber persuadir e convencer, saber entender e decodificar mensagens, saber ouvir, saber dar *feedback*, saber orientar e ensinar, saber dialogar, saber fazer apresentações em público e saber redigir clara e objetivamente.

A Figura 06 apresenta se os gestores conseguem conduzir corretamente uma parte do processo de desligamento de um funcionário. Na Figura 05, nesta análise foi tomada como base o terceiro e último conjunto de competências gerenciais mais importantes, requisitadas pela empresa que são: capacidade de comunicação, criação de estratégias, capacidade empreendedora e capacidade de posicionar e reposicionar idéias.

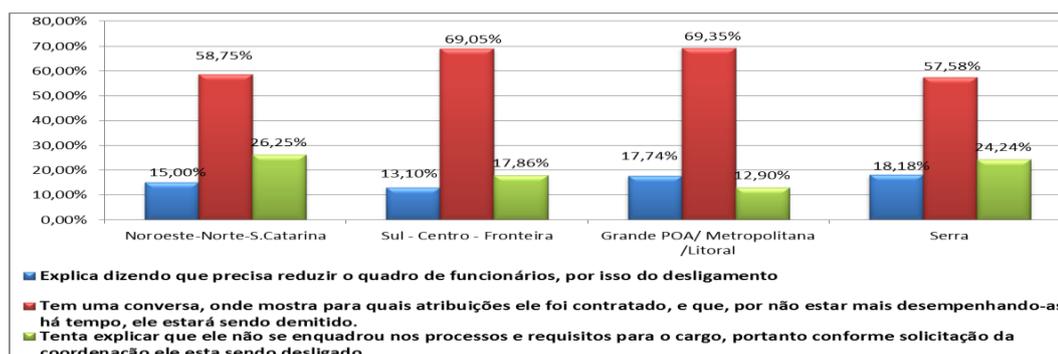


Figura 06 – Modo de condução de um gestor em um processo de desligamento

Observa-se na Figura 06 que 15% dos gestores do distrito Noroeste, Norte e Santa Catarina ao realizar o processo de desligamento de funcionário atribuem sempre ao motivo de que, precisa reduzir o quadro de funcionários e por isso o desligamento. Para 58,75% agem corretamente explicando, quais atribuições ele foi contratado e porque não está desempenhando, e será demitido, e ainda 26,25% atribuem o desligamento como solicitação do coordenador e não se responsabilizam pela demissão do funcionário. Gestores que argumentam que o desligamento é devido a redução do quadro de funcionários encontram-se 13,10% no Sul, Centro e Fronteira, 17,74% na Grande POA, Metropolitana e Litoral, e 18,18% na Serra. O gestor, que tomaria atitude correta, explicaria para quais atribuições o funcionário foi contratado e por não estar desempenhando-as será demitido, neste caso, 69,05% no Sul, Centro e Fronteira, 69,35% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 57,58% na Serra. Os gestores que atribuiriam o motivo de desligamento á coordenação encontram-se 17,85 no Sul, Centro e Fronteira, 12,91% na Grande POA, Metropolitana e Litoral e 24,24% na Serra. Para Boog (1991) as principais competências dos líderes é a capacidade de decidir o que fazer, dizer a alguém que o faça, escutar as razões pelas quais não se deve fazer, estando atento para ver se a tarefa foi feita e pensar se não chegou o momento de se desfazer de uma pessoa que nunca fez nada certo.

4.3 Percepção dos líderes quanto às competências gerenciais requisitadas pela empresa de acordo com o nível de relevância

Percepção dos gestores da empresa quanto ao grau de relevância das principais competências gerenciais requisitadas pela empresa em ordem da mais importante para as de menor importância.

A Figura 07 apresenta a avaliação do ponto de vista dos gestores, ou seja, se o grupo de competências gerenciais considerado pela empresa como “muito importante” para um gestor em seu cargo de liderança está de acordo com a mesma percepção dos líderes.

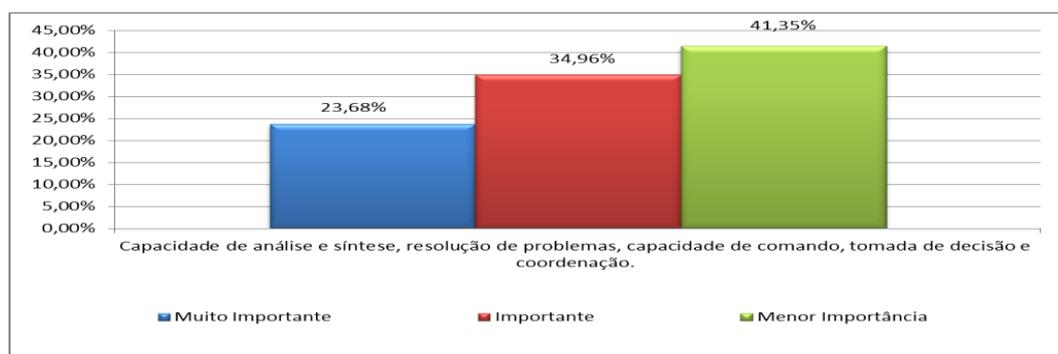


Figura 07 - Competência “Muito Importante”: Capacidade de análise e síntese, resolução de problemas, capacidade de comando, tomada de decisão e coordenação.

Com base na Figura 07 percebe-se que, o grupo de competências gerenciais mais importantes para os líderes em seus cargos de liderança considerados pela empresa não possui a mesma percepção dos líderes, que para eles, este grupo de competência foi considerado com “menor importância” totalizando 41,35%, seguido de 34,96% que consideraram “importante” e somente 23,68% dos gestores consideraram “muito importante”. Este grupo de competências apresenta um alto nível de eficácia, tornando-se desta forma o mais importante para a empresa. Para Chiavenato (2009), eficácia é a medida normativa do alcance de resultados e a maneira pelo qual as coisas devem ser feitas ou executadas de maneira que os recursos sejam aplicados da forma mais racional possível.

A Figura 08 buscou avaliar do ponto de vista dos gestores se o grupo de competências gerenciais considerado pela empresa como “importante” para um gestor em seu cargo de liderança está de acordo com a mesma percepção dos líderes.

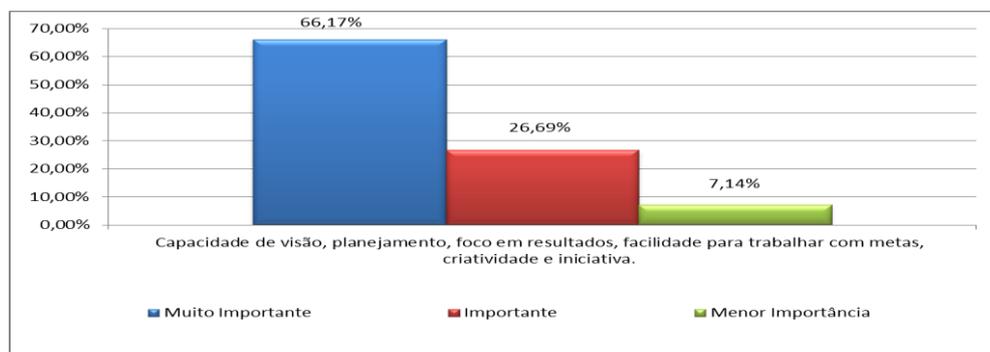


Figura 08 - Importante: Capacidade de visão, planejamento, foco em resultados, facilidade para trabalhar com metas, criatividade e iniciativa.

Observa-se na Figura 08 que, o grupo de competências gerenciais considerado pela empresa como “importante”, ou seja, o segundo grupo de competências mais importantes para os líderes em suas funções, teve divergência comparada a requisição da empresa, onde 66,17% dos líderes consideraram este como o conjunto mais importante para suas funções, apenas 26,69% consideraram “importante”, 7,14% consideraram de “menor importância”. Para que os gestores tenham o grupo de competências gerenciais considerados como “importante” para a empresa, é necessário que recebam treinamentos e acompanhamentos contínuos pela área de RH. Fleury (2000), estabelece que a gestão de recursos humanos para formar as competências nos líderes está vinculada ao fato desta área possuir importância na

definição de estratégia e políticas de RH documentais e atualizadas que com nível educacional e investimento em treinamento e desenvolvimento resulta sistema de remuneração, estratégias de participação e rotatividade.

A Figura 09 avalia do ponto de vista dos gestores se o grupo de competências gerenciais considerado pela empresa como “menor importância” para um gestor em seu cargo de liderança está de acordo com a mesma percepção dos líderes.



Figura 09 - Menor Importância: Capacidade de comunicação, criação de estratégias, capacidade empreendedora e capacidade de posicionar e reposicionar ideias.

Percebe-se na Figura 09 que, o conjunto de competências gerenciais considerado com “menor importância” pela empresa está de acordo com a percepção dos líderes. Sendo que, 12,03% considera como “muito importante”, 37,59% como “importante” e 50,38% com “menor importância”. O conhecimento que está dentro do conjunto de competências considerado com “menor importância” apresentado como a capacidade de posicionar e reposicionar ideias consideram-se os mais relevantes para os gestores em suas funções. Este é o responsável por transmitir aos colaboradores as ferramentas necessárias para que, estes desenvolvam suas atribuições diárias, sob o acompanhamento do gestor. Gramigna (2002) mostra que, o conhecimento corresponde o tronco da árvore de competências gerenciais da administração, e é o segundo componente da competência, pois se trata de um conjunto de informações que a pessoa armazena e lança mão quando precisa. Quanto maior for este conhecimento, mais a competência se fortalecerá e permitirá que o profissional enfrente com flexibilidade e sabedoria os diversos desafios do seu dia a dia.

5. Considerações finais

O presente trabalho esteve direcionado para a área de recursos humanos de uma rede de farmácias, tendo como principal objetivo identificar quais competências estão presentes no perfil dos líderes da empresa. De forma geral procurou-se verificar se as competências necessárias para uma boa gestão requisitadas pela empresa são desenvolvidas por meio das atitudes dos líderes em seus cargos. Buscou-se ainda investigar se na percepção dos líderes, as competências necessárias para desempenho de gestão da loja na ordem da “mais importante” para “menor importância” estão apresentadas no mesmo grau de relevância considerado pela empresa.

Quanto às competências gerenciais relacionadas á capacidade de visão, planejamento, foco em resultados, facilidade para trabalhar com metas, criatividade e iniciativa, percebe-se que o nível de gestores que apostariam apenas em aproveitar mais cada cliente dentro da loja

e aumentar o ticket médio é quase equivalente aos gestores que iriam mais além. Diferentes dos que ficariam somente com o trabalho interno na loja, estes buscariam novos clientes, convênios e ainda trabalhariam o ticket médio nos atuais. Com base neste fato percebe-se uma grande capacidade de crescimento da empresa, nas filiais onde os gestores que pensam somente em desenvolverem trabalhos internos, se voltassem mais á buscar novos resultados externos, que somados aos internos acrescentariam em crescimento para a filial e consequentemente a empresa no geral.

Nota-se ainda quanto ás competências gerenciais, uma dificuldade nos gestores em relação ao fato de redução de medicamentos vencidos na empresa. É próximo o percentual de gestores que quando a validade estivesse próxima a seis meses, visando também evitar o custo com logística, enviariam os produtos sem giro para filiais dentro da mesma região que apresentasse giro de estoque mais relevante, comparado aos gestores que apenas tentariam vender o medicamento, mesmo sendo ressaltado que a loja não tinha giro relevante. Evidencia-se assim, levando em consideração as competências de capacidade de análise e síntese, resolução de problemas, capacidade de comando, tomada de decisão e coordenação, que estes gestores não possuem capacidade de analisar a situação, tomar a decisão correta, comandarem e coordenarem os fatos para solucionar os problemas e as situações do dia a dia.

Por outro lado notou-se que a capacidade de comunicação, criação de estratégias, capacidade empreendedora e capacidade de posicionar e reposicionar idéias, estão presentes na grande maioria dos líderes da empresa, por meio de uma situação, eles se portam de maneira estratégica, embasados por uma capacidade empreendedora, tomam a melhor iniciativa visando aumentar as vendas e otimizar os custos.

Na percepção dos líderes quanto às competências mais importantes para a empresa, observou-se que no conjunto: capacidade de análise e síntese, resolução de problemas, capacidade de comando, tomada de decisão e coordenação, considerada pela empresa como o mais importante para os líderes em suas funções de gestão, não teve a mesma consideração por eles, devido ao fato que este conjunto foi o considerado com menor importância perante aos demais. Já o conjunto de capacidade de visão, planejamento, foco em resultados, facilidade para trabalhar com metas, criatividade e iniciativa, considerado pela empresa como “importante” foi abordado pelos gestores como o conjunto mais importante de competências para seus cargos de gestão. E por fim o conjunto de competências considerado com “menor importância” foi o único que esteve alinhado com a mesma percepção da empresa.

De acordo com todas as análises apresentadas na empresa que de maneira geral, todos os conjuntos de competências abordados no trabalho: capacidade de visão, planejamento, foco em resultados, facilidade para trabalhar com metas, criatividade, iniciativa, análise e síntese, resolução de problemas, de comando, tomada de decisão, coordenação, comunicação, criação de estratégias, empreendedora e capacidade de posicionar e reposicionar ideias estão presentes nos líderes da empresa, apenas com menor intensidade e dificuldade em alguns e com maior intensidade em outros.

Levando em consideração que, o conjunto de competências que embasaram ás situações “muito importante” e o “importante” aplicadas nos questionários, foram os mesmos conjuntos que tiveram maior dificuldade por parte dos líderes para tomarem as atitudes corretas perante a algumas situações que lhes foi apresentada no decorrer do questionário.

No campo prático, o estudo oferece uma contribuição para que possa medir se líderes que encontram-se no exercício de suas funções estão desenvolvendo-as de acordo com a forma proposta e requisitada pela empresa.

6. Recomendações

Boog (2004) coloca que as mudanças e desafios que as empresas e seus dirigentes terão pela frente nos próximos anos de transição, serão de tal importância que quem não tiver adquirido competência empresarial não sobreviverá. É possível verificar a existência de dificuldades para mudar atitudes ou desenvolver habilidades de funcionários que estão na empresa há algum tempo, e evidentemente não se pode demitir esta força de trabalho, mas será necessário muito esforço para colocar em prática uma verdadeira mudança.

Destaca-se que após as análises feitas, e de posse dos resultados, apresentou-se os mesmos a empresa, e sugeriram-se algumas idéias para a sua gestão, as quais são:

- Realizar treinamentos com base nos dois principais conjuntos de competências gerenciais para os líderes em seus cargos de gestão, enfatizando a sua importância no dia a dia.
- Como o resultado foi obtido por distrito, e ainda levando em consideração que se podem abrir estes resultados também por região, microrregião e também por loja, que se realize um desenvolvimento destas competências especificamente nos gestores que possuem as maiores deficiências.
- Realizar um desenvolvimento aprimorado destas competências nos coordenadores dos distritos, das regiões e das microrregiões, para que eles possam dar acompanhamento e sustentação no trabalho desenvolvido pelo RH.

Referências

- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. Ed. São Paulo: Best Seller, 1991.
- BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**. Ed. São Paulo: Best Seller, 2004.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia científica**. 4. Ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DRUCKER, Peter F. **O gerente eficaz**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. **Um gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem**. 1. Ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. Ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FLEURY, Afonso, FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. Ed. São Paulo: Makron Books, 2002.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de Competências e Gestão dos Talentos**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2007.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.
- MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e crítica**. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- PICCHIAI, Djair. Competências gerenciais: caso de um Hospital Público. http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf/Gestao_de_Poi%C3%ADticas_Publicas/Compet%C3%A2ncias_Gerenciais.pdf. Acessado em 29.06.2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2009.

QUINN, Robert E. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 5. Ed. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, Enio. **O livro das competências**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.