

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM UMA REDE MINEIRA DE FARMÁCIAS

*MANAGEMENT COMPETENCIES IN A NETWORK OF PHARMACIES IN THE STATE OF MINAS GERAIS*

*COMPETENCIAS GERENCIALES EN UNA RED DE FARMACIAS DE MINAS GERAIS*

Revista ALCANCE

Eletrônica

ISSN: 1983-716X

Disponível em:

[www.univali.br/periodicos](http://www.univali.br/periodicos)

v. 21; n. 04

Out./Dez.-2014

Doi: alcance.v21n4.p650-673

Submetido em: 30/09/2013

Aprovado em: 23/11/2014

**ESTEVAM PIRES DOS SANTOS<sup>1</sup> | LUIZ CARLOS HONÓRIO<sup>2</sup>**

### RESUMO

Este estudo descreve como estão configuradas as competências gerenciais em uma organização de serviços farmacêuticos, tendo por inspiração o modelo proposto por Brandão (2009). Realizou-se um estudo quantitativo e qualitativo, cujos dados foram levantados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, bem como tratados por análise estatística (uni e bivariada) e de conteúdo. Os gerentes perceberam a competência de gestão de relacionamento com o cliente como a mais significativa no trabalho que realizam na organização, em especial os indicadores que apontam uma negociação de forma transparente, com acordos satisfatórios para a organização e os clientes. 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 ser significativo, com os gerentes com mais tempo de atuação mostrando-se mais habilidosos quando comparados aos gerentes com menos experiência gerencial. Por fim, a pesquisa evidenciou que o relacionamento entre as competências gerenciais discutidas por Brandão (2009) é forte e com direção positiva, denotando o ajustamento estatístico do modelo proposto por este autor.

**Palavras-chave:** Gerência. Competências gerenciais. Serviços farmacêuticos.

### ABSTRACT

This paper describes the configuration of managerial competencies in a pharmaceutical services organization, using the model proposed by Brandão (2009). A quantitative and qualitative case study was conducted, using questionnaires and semi-structured interviews for the data collection. The data were then submitted to statistical (univariate and bivariate) and content analysis. In the managers' perception, the managerial competence of customer

1 Mestre, Faculdade Novos Horizontes, [estevampires@uol.com.br](mailto:estevampires@uol.com.br).

2 Doutor, Faculdade Novos Horizontes, [luiz.honorio@unihorizontes.br](mailto:luiz.honorio@unihorizontes.br).

relations was considered the most significant in the job, particularly the indicators that show a transparent negotiation, with satisfactory deals for the organization and clients. In the bivariate analysis, it was observed that women appear to be more competent than men when it comes to customer relations. Concerning the management competence of dealing with conflicts, a critical factor was that more experienced managers were more skilled than new ones. Finally, the research revealed that the relationship between the managerial competencies discussed by Brandão (2009) is strong and shows a positive trend, supporting the statistical adjustment of the model suggested by that author.

**Keywords:** Management. Managerial competencies. Pharmaceutical services.

## RESUMEN

Este estudio describe cómo están configuradas las competencias gerenciales en una organización de servicios farmacéuticos, inspirándose en el modelo propuesto por Brandão (2009). Se realizó un estudio cuantitativo y cualitativo cuyos datos fueron levantados por medio de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas y tratados por análisis estadístico (univariado y bivariado) y de contenido. Los gerentes observaron la competencia de la gestión de relación con el cliente como la más significativa en el trabajo que realizan en la organización, en especial los indicadores que apuntan hacia una negociación de forma transparente, con acuerdos satisfactorios para la organización y para los clientes. En el análisis bivariado se constató que las mujeres se perciben como más competentes que los hombres en lo que respecta a la relación con el cliente. El indicador de la competencia de gestión de personas para administrar conflictos reveló ser significativo, con los gerentes con más tiempo de actuación mostrándose más habilidosos comparados a los gerentes con menos experiencia gerencial. Por último, la investigación puso en evidencia que la relación entre las competencias gerenciales discutidas por Brandão (2009) es fuerte y con dirección positiva, denotando el ajuste estadístico del modelo propuesto por este autor.

**Palabras clave:** Gerencia. Competencias gerenciales. Servicios farmacéuticos.

## INTRODUÇÃO

**U**M grande desafio para as organizações contemporâneas consiste em conduzir negócios que se adaptem a realidades caracterizadas por mudanças rápidas e, muitas vezes, descontínuas. Eficiência e flexibilidade são palavras que fazem parte do cotidiano empresarial recente, uma vez que essas qualidades tornam-se imperativas no comportamento de organizações que se desejam competitivas no mercado (SLACK, 2002). Além disso, as organizações precisam ser competentes porque a realidade de concorrência no mercado acarreta pressões sociais e um aumento da complexidade do trabalho, situação em que se valorizam não somente os conhecimentos e as habilidades, mas também atitudes e valores no exercício de determinada função (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; CHEETHAN; CHIVERS, 2005). Para desempenhar esses papéis, requer-se das organizações aquilo que se denomina por 'gestão de competências', que segundo

Bittencourt (2005) diz respeito à ação voltada para desenvolver e integrar pessoas em torno da estratégia, dos objetivos e das metas organizacionais. O papel de gestores é fundamental nesse âmbito, pois eles asseguram que comportamentos pertinentes ao trabalho estejam conectados ao pensamento estratégico empresarial (MINTZBERG *et al.*, 2010).

Movimentos de racionalização e modernização retratam o contexto organizacional atual, trazendo em seu bojo reestruturações dirigidas para obter “flexibilização” dos processos de produção e organização do trabalho (DAVEL; MELLO, 2005). Diversos desafios se fazem presentes no trabalho do gerente nesse contexto, notadamente aqueles que implicam a competência para lidar com novos modelos estratégicos de gestão. A concretização de tais modelos não se dá sem a consideração de um ativo primordial, ou seja, as habilidades e as qualidades individuais necessárias ao alcance do sucesso empresarial. Além disso, a nova postura gerencial requer profissionais capazes de assimilar a missão da organização, deter conhecimentos variados e integrados com o processo produtivo, demonstrar autonomia e poder para tomar decisões e, acima de tudo, gerar resultados econômicos satisfatórios de modo a assegurar o retorno aos acionistas e a sustentabilidade empresarial (KLIKSBURG, 1993; THOMPSON; STUART; LINDSAY, 1996; BRANDÃO, 2009; GODOY; D’AMÉLIO, 2012; BRANDÃO *et al.*, 2012a). Brandão (2009), ao conceber as competências que mais contribuem para a geração de resultados, argumenta que elas se orientam para a gestão estratégica, socioambiental, financeira de negócios, de relacionamento com o cliente, de processos e de pessoas.

Pressupõe-se que os gerentes da organização escolhida para fazer parte desta pesquisa, ou seja, uma grande empresa mineira de prestação de serviços farmacêuticos, vivenciam a realidade descrita anteriormente, uma vez ser ela 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. Para fins de consolidação desta posição, a organização adota um modelo de avaliação que tem por objetivo alinhar o desempenho de seus membros e de suas unidades com os parâmetros definidos em sua estratégia corporativa. As avaliações são realizadas periodicamente e estão alicerçadas em duas dimensões: a) metas, contendo os indicadores de resultados; e b) competências, indicando aquelas que se deseja que os funcionários expressem no trabalho. Este modelo de avaliação de desempenho procura apreciar diversas dimensões do desempenho, por exemplo: financeiras e não financeiras, de desempenho individual e coletivo, de avaliação de curto e longo prazo, de visão interna e externa de colegas e clientes, respectivamente. Estas dimensões se coadunam em grande parte com as competências concebidas por Brandão (2009), fato que oportuniza verificar como o corpo gerencial compreende as competências que a organização deseja que ele desenvolva no trabalho. Por essa razão, questiona-se neste artigo: Como os gerentes percebem as suas competências no trabalho? Para responder a esta pergunta, realizou-se uma

pesquisa descritiva quantitativa e qualitativa com o objetivo central de analisar como as competências gerenciais se configuram na organização estudada, tendo como inspiração o modelo proposto por Brandão (2009).

## COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: CONSIDERAÇÕES GERAIS, CONCEITUAIS E EMPÍRICAS

A competência é definida como capacidade ou habilidade, devendo ser considerada a partir de um conjunto de comportamentos relacionados com um só objetivo, que Boyatzis (2011) chama de “Teoria da Ação e do Desempenho no Trabalho”. Com base nessa teoria, uma ação inclui o talento, as demandas do trabalho e o ambiente organizacional como requisitos necessários ao alcance de resultados. O talento é descrito pelas características individuais associadas a valores, visão, nível de conhecimento, estilo pessoal, interesses e estágios de vida e de carreira. As demandas do trabalho implicam as tarefas, bem como as responsabilidades e os papéis necessários à sua realização. O ambiente inclui elementos tanto internos quanto externos à organização, por exemplo, o clima e a cultura, a estrutura e os sistemas, as competências centrais, a maturidade da indústria e a posição estratégica e, por fim, o contexto econômico, político, social que compõe a organização. Por meio desses requisitos, entende-se que a competência envolve um padrão de comportamentos, a qual representa as expectativas da organização quanto ao alcance de resultados esperados dos empregados (BOYATZIS, 2011).

Segundo Brandão (2009), as competências podem ser classificadas segundo os objetivos práticos que se desejam alcançar. Existem diversas tipologias e possibilidades de classificação, entretanto, de modo geral, as competências podem ser classificadas em individuais e organizacionais. Considerando que o conceito de competência compreende a noção de padrões de comportamentos em que pesem as expectativas para fins de desempenho organizacional, as competências gerenciais são assim chamadas porque dizem respeito aos comportamentos requeridos dos profissionais que ocupam a função gerencial (COCKERILL, 1994; BOAK; COOLICAN, 2001).

Em consonância com a Teoria da Ação e do Desempenho no Trabalho, comenta Chong (2013) que as características individuais, as tarefas e os papéis exigidos para fins de se alcançar desempenho normal e superior determinam os perfis de competência gerencial. Esse autor complementa dizendo que a cultura de um país e as particularidades do ambiente ocupacional em termos de ambiguidade e incerteza somam-se aos elementos que devem ser apreciados para fins de associação entre competências e desempenho no trabalho. No que se refere ao aspecto cultural, Chong (2013) esclarece que as competências gerenciais refletem comportamentos que estão associados aos valores inseridos em uma determinada sociedade, tal qual demonstrado por Hofstede (1991) a respeito da existência de culturas nacionais e regionais, afetando o comportamento de sociedades e organizações. Por outro lado, no tocante às particularidades do ambiente ocupacional, Chong (2013) recorre

a Cooper (2004) para comentar que comparações entre organizações do setor público e privado denotam que os gerentes que atuam na esfera pública estão mais sujeitos ao controle burocrático e à pressão de grupos de interesse, quando comparados aos gerentes da esfera privada.

É pertinente ressaltar ser fundamental identificar as competências gerenciais de acordo com o contexto em que a organização atua, com o objetivo de promover seu desenvolvimento (SPENCER; SPENCER, 1993). Todavia, 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. É consensual para Motta (1998) considerar que as funções e os perfis do gerente são diversificados quando se consideram diferentes ambientes organizacionais. Motta (1998) reforça a percepção de que o mundo organizacional moderno está substituindo as dimensões clássicas de gestão por formas ambíguas e flexíveis. Para o autor, esse novo formato de gestão apresenta uma articulação de diferentes habilidades: 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 capacidade de interagir, comunicar e liderar com poder e autoridade; d) de ação - transformar objetivos, valores e conhecimentos em resultados. As habilidades interpessoais e emocionais igualmente têm ganhado apelo nos estudos sobre o tema (RIGGIO; LEE, 2007). As habilidades interpessoais abrangem o desenvolvimento de aptidões de comunicação e de construção de relacionamentos de confiança, enquanto que as emocionais envolvem capacidades de identificar, usar, entender e gerenciar emoções. Riggio e Lee (2007) comentam que gerentes ou líderes bem-sucedidos são em parte assim porque, provavelmente, desenvolveram essas habilidades ao longo do tempo, não obstante a existência de práticas para desenvolvê-las por meio de programas ou manuais.

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 (BOYATZIS, 1982; ANTONOCOPOULOU; FITZGERALD; 1996; SANTOS, 2001; BITENCOURT, 2004; ODERICH, 2005; BRANDÃO, 2009; PELISSARI *et al.*, 2011; GODOY; D'AMÉLIO, 2012; BRANDÃO *et al.*, 2012a). Portanto, aspectos da função gerencial devem ser discutidos, já que eles trazem em seu bojo a consideração dos papéis e das competências que o gerente precisa ter ou desenvolver para atuar nas organizações contemporâneas.

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 uma atividade “responsável pelo exercício da disciplina e dos interesses organizacionais”, segundo comenta Reed (1997, p. 67), que também ressalta ser a gestão repleta de ambiguidades, dificuldades e ações fragmentadas. Nessa mesma linha de raciocínio, Stewart (1997), ao apontar os papéis gerenciais fundamentais, quais sejam, interpessoalidade, capacidade para receber e processar informações durante a tomada de decisão, pontua que os gerentes são responsáveis pelo alcance de objetivos e resultados organizacionais por intermédio de pessoas, lembrando nesta afirmação que o trabalho gerencial é bem menos previsível, ordenado e planejado do que desejam explicar outras correntes teóricas. Talvez seja por essa razão que Bolden e Gosling (2006) argumentam a respeito do mau uso da literatura sobre competências gerenciais favorecer a criação de expectativas não realísticas de desempenho no trabalho. Para esses autores, adquirir uma competência não significa necessariamente que o indivíduo a usará no exercício das suas funções, da mesma forma que a falta de uma competência não transforma esse indivíduo em um ‘incompetente’.

Assim, parecem não existir evidências que demonstrem claramente as organizações alcançando melhor desempenho por meio do uso de sistemas de competências como uma ferramenta de avaliação. Significa dizer que o uso das competências adquiridas pelos gerentes depende do contexto em que esse exercício se transcorre e da forma como ele é encorajado e apoiado pelo corpo diretivo de uma organização (LEVENSON; STEDE; COHEN, 2006). Essa discussão já havia sido colocada previamente por Gay, Salaman e Rees (1996) quando estes autores comentaram que um dos elementos que caracteriza o gerente competente está associado à capacidade de uma organização ser flexível, ou seja, de apoiar o uso de hábitos empreendedores de ação necessários ao sucesso empresarial.

De qualquer modo, discutir o tema das competências gerenciais requer que a função do gerente seja caracterizada. Davel e Melo (2005) comentam ser recorrente fazer esta caracterização partindo das atividades cotidianas do gerente. Esses autores argumentam que o trabalho de um gerente apresenta certa coesão, mas é heterogêneo, uma vez que atende às múltiplas variáveis que contornam o exercício da sua função. Em termos práticos, é possível observar variações nas categorias funcionais dos gerentes - por exemplo, aqueles que trabalham na linha, no nível intermediário ou no alto escalão (Quadro 1). Os autores chamam de “ideário simbólico” o equilíbrio entre os papéis pertinentes a tais níveis.

Quadro 1: 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	De implementadores operacionais para empreendedores agressivos.	De controladores administrativos para treinadores de apoio.	De alocadores de recursos para líderes institucionais.
Atividades e tarefas-chave	Criação e busca de novas oportunidades de crescimento para o negócio. Atração e desenvolvimento de recursos e competências. Gestão contínua da melhora da performance dentro da unidade.	Desenvolvimento de indivíduos e o apoio deles nas atividades. Ligação dos conhecimentos, habilidades e melhores práticas dispersas entre as unidades. Gestão da tensão entre a performance de curto prazo e as ambições de longo prazo.	Desafio dos pressupostos habituais estabelecendo oportunidades de horizontes flexíveis e padrões de performance. Institucionalização de um conjunto de normas e valores, a fim de favorecer a cooperação e a confiança. Criação de propósitos e ambições corporativas.
Conhecimento e experiência	Conhecimento de competitividade, técnica do negócio e características dos clientes. Conhecimento dos recursos internos e externos. Compreensão detalhada das operações do negócio.	Conhecimento das pessoas e entendimento das formas de influenciá-las. Compreensão da dinâmica interpessoal entre os diversos grupos. Compreensão das relações meios-fins que vinculam as prioridades de curto prazo às de longo prazo.	Compreensão fundada e contextualizada da empresa, do negócio e das operações. Compreensão da organização como um sistema de estruturas, processos e culturas. Conhecimento amplo das diferentes empresas, setores e sociedades.

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

O conteúdo do Quadro 1 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) sugerem estudar competência na perspectiva gerencial por meio de um quadro de valores competitivos associados a: a) metas racionais; b) processos internos; c) relações humanas; e d) sistemas abertos. Esses autores argumentam ser 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.

Kubr e Abell (1998) afirmam que o desenvolvimento gerencial deve estar sintonizado com as expectativas das organizações sobre as realizações dos gerentes, o que fazem, os diferentes papéis que cumprem e a qualidade do que desempenham. Comentam ainda a necessidade de que programas gerenciais para fins de desenvolvimento na função devem focalizar também comportamentos e resultados esperados e não somente um conjunto de habilidades específicas. As considerações desses autores, em uma parte, mantêm convergência com as características do perfil gerencial clássico descrito por Zalesnik (1977), que descrevia o gerente, canalizando as suas energias não apenas em direção a objetivos, recursos, estruturas organizacionais e pessoas, mas para solucionar problemas, exigindo que muitas pessoas, em diferentes níveis de papel e responsabilidade, trabalhem com eficiência. Em outra parte, reconhecendo a competição acirrada que hoje se observa entre as organizações, as considerações de Kubr e Abell (1998) denotam o perfil do gerente sendo ampliado para incorporar outros atributos condizentes com a realidade atual, por exemplo, de empreender novos negócios, assumir riscos e desafiar estruturas de racionalidade e controles que estão em atividade, segundo ressaltado por Sant'Anna (2010). Esse autor adiciona dizendo que muitos investimentos, principalmente aqueles direcionados para o desenvolvimento de competências, têm sido feitos pelas organizações para introduzir metodologias de gestão capazes de tornar o gerente mais adaptável e inovador.

Não obstante a existência de diversas concepções a respeito das competências que o gerente deve desenvolver para atuar em ambientes heterogêneos e ambíguos, denotando a complexidade do assunto e a necessidade de que deva ser mais estudado e compreendido, Brandão (2009) baseia-se na ideia de que as competências gerenciais captam as interações técnicas e sociais exigidas para a criação de um perfil de gestão capaz de permitir a sustentabilidade de uma organização. O modelo teórico-empírico de Brandão (2009) contempla seis dimensões de competências de gestão: estratégica, financeira de negócios, socioambiental, relacionamento com o cliente, pessoas e processos.

As competências de gestão estratégica abordam atributos relacionados ao alinhamento das ações gerenciais às estratégias, às políticas, aos planos de negócios e aos acordos de trabalho da organização. Já as competências de gestão socioambiental envolvem a contribuição do gestor para promover o desenvolvimento regional sustentável e a economia de recursos naturais. A geração de resultados econômico-financeiros a partir dos recursos disponíveis, visando fortalecer a rentabilidade, a estrutura patrimonial e o valor da organização, diz respeito às competências de gestão financeira de negócios, enquanto que aspectos associados à qualidade, à transparência, à cortesia e à confiabilidade no trato com a clientela, como também à ampliação da base de clientes e de sua satisfação, se relacionam com as competências de gestão de relacionamento com o cliente. As competências de gestão de processos agregam indicadores pertinentes à melhoria dos processos

produtivos e de mecanismos de controle, visando obter maior confiabilidade e excelência no trabalho. Finalmente, as competências de gestão de pessoas referem-se ao grau de contribuição do gerente para a capacitação profissional dos integrantes de sua equipe à manutenção de um bom clima de trabalho e ao fortalecimento da relação entre a organização e os seus empregados. Brandão (2009, p. 151) afirma que essas 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”.

Estudos realizados dentro e fora do Brasil amparam o entendimento de Brandão (2009) de que a competência é resultante da combinação de diversos saberes capazes de conferir êxito nas atividades técnicas, cognitivas e sociais que os indivíduos desenvolvem nas organizações. Pesquisa realizada por Boak e Coolican (2001) com gerentes de uma grande empresa do varejo de moda no Reino Unido evidenciou que eles desempenham papéis que vão além de cuidar de sistemas e procedimentos, por exemplo, atuar, estrategicamente, influenciar e inspirar outras pessoas, agir proativamente, desenvolver equipes de alta *performance*, tomar decisões complexas, avaliar e aprender continuamente. Godoy e D’Amélio (2012), investigando competências de gestores brasileiros com base em sua formação profissional (Engenharia, Psicologia e Administração de Empresas), comentaram que características pessoais e metacompetências determinaram como o conhecimento e o desenvolvimento de capacidades funcionais são buscados de um modo interligado. Para esses autores, as seguintes competências são comuns no trabalho desses gestores: a) domínio técnico; b) visão estratégica do negócio; c) gestão orientada para resultados, clientes internos e externos; d) consciência da complexidade de gerenciar pessoas; e) relacionamento ético e valorativo com *stakeholders*; f) capacidade de aprender a aprender. Sobre a competência associada à aprendizagem vale acrescentar as conclusões de Pelissari *et al.* (2011) a respeito do valor que gerentes dão aos sistemas e aos mecanismos requeridos para aprender elementos tanto conceituais (criatividade, inovação e adaptação) quanto humanos (liderança para conduzir o negócio e buscar parcerias que a ele estejam integradas) para fins de desempenho superior no trabalho. Em síntese, as competências pertinentes aos estudos aqui comentados parecem reunir “atributos antes esperados apenas de ocupantes de posições de liderança” (SANT’ANNA, 2010, p. 186). Em outras palavras, embora as concepções sobre líder e gerente possam diferir, a complexidade e a volatilidade que caracterizam o ambiente atual não impedem admitir que as habilidades de liderança e a gerência possam coexistir em um mesmo indivíduo, conforme salientado por Young e Dulewicz (2008).

## METODOLOGIA

Esta pesquisa, de abordagem quantitativa e qualitativa, descreve as competências que os gerentes percebem no trabalho em uma organização de serviços no

setor farmacêutico. Para o levantamento dos dados, recorreu-se a questionários e entrevistas semiestruturadas. A utilização de mais de uma técnica de levantamento de dados viabilizou o estudo de um fenômeno com maior amplitude, adotando-se para tal uma perspectiva descritiva (TRIVIÑOS, 1987), que permitiu observar o fenômeno por meio da exposição pormenorizada das características pertinentes às competências dos gerentes. A unidade de análise referiu-se a uma rede de farmácias com sede no município de Teófilo Otoni, situada na região nordeste do estado de Minas Gerais. A unidade de observação foi composta por 80 profissionais que ocupam cargos gerenciais na organização, número este que perfaz um percentual de quase 70,0% da população de gerentes que atuam na organização, hoje compreendida em uma quantidade de 120 profissionais. Posteriormente, após os dados quantitativos terem sido analisados, foram entrevistados 9 gerentes para fins de aprofundamento da análise, os quais foram selecionados por acessibilidade. Além desse critério, acreditava-se que essa quantidade seria suficientemente representativa para a análise qualitativa, uma vez que nesse tipo de abordagem o foco recai sobre a compreensão dos significados que os participantes atribuem ao fenômeno sob investigação, ou seja, o que interessa é a interpretação e não a quantificação (GODOY, 2005).

A etapa quantitativa compreendeu a aplicação de um questionário que foi distribuído aos gerentes por intermédio do Departamento de Recursos Humanos da organização em envelope lacrado e endereçado diretamente aos gerentes, esclarecendo a eles que a participação no processo de pesquisa era facultativa e não compulsória. O questionário dividia-se em duas partes. A primeira incluía questões que levantavam dados demográficos e ocupacionais. A segunda foi constituída por uma escala *Likert* de 6 pontos, que contemplava 31 sentenças sugeridas por Brandão (2009) para avaliar o grau em que as competências de gestão estratégica, financeira de negócios, socioambiental, relacionamento com o cliente, processos e pessoas são percebidas no trabalho. Assim, valores próximos ao número 1 indicavam que o gerente percebia menos a competência avaliada, enquanto que valores próximos ao número 6, ao contrário, indicavam a competência em avaliação sendo mais acentuadamente percebida pelo gerente. Para examinar a fidedignidade das competências avaliadas, recorreu-se ao alfa de *Cronbach*, que determina o quanto os itens de uma escala estão inter-relacionados. Uma escala é considerada consistente quando os valores de alfa são superiores a 0,70, embora nas pesquisas associadas às ciências sociais aplicadas sejam considerados aceitáveis valores acima de 0,60 (MALHOTRA, 2001).

Os dados quantitativos foram submetidos à análise estatística univariada e bivariada. Na univariada, utilizou-se 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 (percentis e desvio padrão), para apresentar os dados relativos aos tipos de competências gerenciais. 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. O teste não paramétrico utilizado para este fim foi o de *Mann-*

*Whitney*, uma vez que ele envolveu variáveis que possuíam duas categorias. 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). A correlação de *Spearman* foi empregada para verificar a magnitude e a direção da associação das competências gerenciais entre si, tendo esse procedimento o objetivo de verificar o ajustamento estatístico da escala utilizada na pesquisa. 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  $p < 0,05$ .

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 (MILES; HYBERMAN, 1994), uma vez que a análise atendeu tanto aos requisitos do método qualitativo quanto às pretensões do método quantitativo de propiciar representatividade, diversidade, magnitude e cobertura do fenômeno investigado (MINAYO; GOMES, 2008).

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Perfil dos pesquisados e análise univariada das competências no trabalho

Integra a pesquisa quantitativa uma amostra de 80 gestores composta, em termos de tamanho, por 55 pessoas do sexo feminino (68,8%) e 25 pessoas do sexo masculino (31,2%). Em termos de faixa etária, o maior percentual dos gerentes tem idade até 35 anos (72,6 %). Em relação ao estado civil, 66,2% dos gerentes são casados, 30,0% são solteiros e 3,8% são separados. Os dados da pesquisa apontam que praticamente a metade dos gerentes não possui filhos (48,8%). No que se refere ao grau de escolaridade dos pesquisados, o maior percentual possui ensino superior, variando de completo a incompleto (63,8%). Quanto ao tempo de trabalho na organização, o maior percentual dos gerentes (72,6%) está trabalhando na organização entre 1 a 10 anos. No tocante ao tempo de exercício da função gerencial na organização, a maioria dos gerentes (53,8%) exerce a função em um tempo que varia de 1 até 4 anos, fato esse que evidencia uma experiência pequena nesta atividade. A maioria dos gerentes trabalha acima de 40 horas semanais, totalizando um percentual de, aproximadamente, 92,6%. A maior parte dos gerentes (77,6%) trabalha nos finais de semana. Quanto à pesquisa qualitativa, a maior parte dos gerentes entrevistados é do sexo feminino, graduada, possui idade superior a 40 anos, trabalha há mais de 5 anos na empresa, executa a função de gerente de loja e apresenta pouca experiência na função gerencial, cujo tempo nessa atividade varia de 2 a 5 anos (Tabela 1).

Tabela 1: Perfil dos gerentes entrevistados

Gerente	Sexo	Idade	Escolaridade	Tempo de trabalho na empresa	Função Gerencial	Tempo de trabalho gerencial na empresa
G1	M	24	Pós-graduação	6	Compras	2
G2	F	51	Pós-graduação	16	Contabilidade	15
G3	M	42	Graduação	6	Controller	3
G4	M	58	Ensino médio	15	Loja	3
G5	F	29	Graduação	5	Loja	3,5
G6	F	33	Graduação	5	Loja	5
G7	F	48	Graduação	8	Financeira	4
G8	F	38	Graduação	10	Loja	8
G9	F	47	Graduação	20	Loja	16

Fonte: Dados da pesquisa.

Antes de iniciar a descrição das competências de gestão avaliadas, reitera-se que elas foram confirmadas em termos de confiabilidade, pois todas exibiram coeficientes de *Cronbach* superiores a 0,60 (Tabela 2).

Tabela 2: Alfa de *Cronbach* para as competências de gestão

Competências de gestão	Alfa de Cronbach
Relacionamento com o cliente	0,86
Pessoas	0,73
Estratégica	0,85
Processos	0,67
Financeira de Negócios	0,82
Socioambiental	0,78

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 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).

Tabela 3: Avaliação dos escores referentes aos fatores de competência no trabalho

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%).

Em uma análise comparativa quanto às competências no trabalho, verificou-se a existência de diferenças significativas entre elas, pois o teste estatístico aplicado apresentou um p-valor < 0.01, evidenciando que o relacionamento com o cliente foi a competência mais expressiva, seguida pela competência de gestão de pessoas. Os indicadores mais destacados pertinentes à competência de relacionamento com o cliente associaram-se à forma transparente como os negócios eram realizados com os clientes, de modo que os acordos fossem satisfatórios para eles e para a organização (5,54), e como a venda de produtos e serviços era promovida (5,53).

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, à maneira como eles são fidelizados e à presença ativa do gerente no ponto de venda. Segundo um dos gerentes entrevistados, *“as metas desafiadoras de vendas levam os gerentes se preocuparem com o relacionamento com o cliente, que é uma competência extremamente complexa”*. Conforme comentado por Godoy e D’Amélio (2012), 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 “microrrelacionamento”, o autor afirma que empregados e gerentes de loja têm papel ativo na busca de alternativas e de adaptações para fins de atender às necessidades do cliente. Certamente, os gerentes fazem uso de habilidades interpessoais para construir relacionamentos de confiança com os

clientes e, conseqüentemente, serem bem-sucedidos nessa empreitada à medida que desenvolvem essa aptidão ao longo do tempo (RIGGIO; LEE, 2007).

Quanto à competência de gestão de pessoas percebida pelos gerentes como a segunda mais importante no trabalho, os principais indicadores se relacionaram com a habilidade para gerenciar conflitos para fins de manutenção da coesão e da 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). 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 inexistência de um processo formal de avaliação de desempenho na organização, de políticas de incentivo ao estudo, da prática de se dar *feedback* e de um plano de cargos e salários. Essas deficiências dificultam e tornam complexo o exercício da competência de gestão de pessoas (GODOY; D'AMÉLIO, 2012). O depoimento de um gerente reforça esta situação:

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

O gerenciamento de conflitos foi apontado como o indicador mais relevante da competência relacionada à gestão de pessoas, porém uma parte dos gerentes entrevistados comentou não perceber isso na prática como um ponto forte no trabalho, segundo se observa nos comentários a seguir:

*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 é levado para o nível mais alto da hierarquia, para tentar aparecer. Muito protecionismo.* (G1 - Gerente de Compras)

*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 - Gerente de Loja).

Os resultados de discordância encontrados no tocante à gestão de pessoas sustentam os argumentos de uma parte da literatura afirmar que a função gerencial, por um lado, apresenta homogeneidade e coesão (DAVEL; MELO, 2005); por outro lado, ambigüidades e fragmentações, tornando as atividades a ela pertinentes complexas, descontínuas (REED, 1997) e imprevisíveis (STEWART, 1997). Entretanto, de um modo geral, os resultados quantitativos evidenciados convergem com o argumento de Godoy e D'Amélio (2012) quando esses autores colocam que os eixos do desempenho gerencial residem na combinação de capacidades interacionais, principalmente a gestão de pessoas. Para esses autores, esta competência não abrange apenas o estabelecimento de relacionamentos positivos com os empregados, mas

também a otimização do potencial, o desenvolvimento e o reconhecimento para fins de obtenção dos resultados e da adequação aos estilos gerenciais.

Daí reside a importância que os entrevistados deram aos aspectos apontados como dificultadores da gestão de pessoas. Nessa direção, Melo (1999) alerta para a necessidade de o gerente desenvolver um papel de não apenas tratar as contradições inerentes ao modo de produção, como também propiciar 'significado' ao trabalho humano. Por um lado, entende-se a razão de as organizações fazerem muitos investimentos para desenvolver competências gerenciais de adaptabilidade e inovação (SANT'ANNA, 2010). Por outro lado, esta iniciativa não será ressonante se o uso de hábitos gerenciais empreendedores deixar de ser apoiado pelo corpo diretivo da organização (GAY; SALAMAN; REES, 1996; LEVENSON; STEDE, COHEN, 2006).

A Tabela 3 evidencia que as competências menos desenvolvidas pelos gerentes dizem respeito à gestão financeira de negócios (4,46) e à gestão socioambiental (4,40), apesar de essas médias tenderem para uma percepção satisfatória, uma vez que a escala de avaliação foi de 6 pontos. No tocante 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). Depoimentos colhidos para avaliar esse indicador apontaram situações diferenciadas. Uma parte achou que a empresa deseja que essa competência seja desenvolvida para que o foco recaia sobre o aumento de vendas. Outra parte considerou que isso não faz sentido, pois na empresa existe um setor específico para fazer a cobrança de dívidas. Kaplan e Norton (1997) comentam 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, mesmo tendo uma área específica para cuidar desse assunto, parece também transferir para os gerentes essa responsabilidade, porém, os instrumentos fornecidos para tal incumbência talvez não estejam sendo percebidos como eficazes.

Quanto à gestão socioambiental, os indicadores menos expressivos associaram-se à 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). Um dos entrevistados comentou que *'a preocupação dos gestores está extremamente focada em resultados e estas questões acabam ficando em segundo plano'*, outros, no entanto, comentaram que existem ações que aproximam a empresa da comunidade, porém seria necessário elaborar uma política mais estreita para fins de transformação do meio no qual a organização se insere. Segundo Brandão *et al.* (2012a), esforços nessa direção se associam com a promoção do desenvolvimento regional sustentável, com a responsabilidade socioambiental e com o desenvolvimento econômico e social do país. Tanto o resultado do questionário quantitativo quanto as respostas obtidas na pesquisa qualitativa indicam que um longo caminho deve ser percorrido para o desenvolvimento de ações que atendam a estes elementos. Sugere-se que o apoio da alta administração seja fundamental para que este tipo de

ação possa ser concretamente disseminado na organização e que reverta em sucesso empresarial (GAY; SALAMAN; REES, 1996; LEVENSON; STEDE, COHEN, 2006).

### Competências no trabalho *versus* dados demográficos e ocupacionais

A Tabela 4 mostra a associação entre as competências no trabalho e os dados que caracterizam o perfil dos gerentes.

Tabela 4: Competências no trabalho *versus* dados demográficos e ocupacionais

Dados demográficos e ocupacionais	Competências no trabalho	Categoria	Resultados	
			Escore	P-valor
Sexo	Competências de relacionamento com o cliente	Masculino	5,50	<b>0,013*</b>
		Feminino	5,67	
Faixa etária	Competências de gestão estratégica	Até 30 anos	5,00	0,988
		Acima de 31 anos	5,11	
	Competências de gestão socioambiental	Até 30 anos	4,40	0,308
		Acima de 31 anos	4,60	
	Competências de gestão financeira de negócios	Até 30 anos	4,33	0,648
		Acima de 31 anos	4,67	
Tempo de trabalho na organização	Competências de gestão estratégica	Até cinco anos	5,00	0,911
		Acima de seis anos	5,11	
	Competências de gestão financeira de negócios	Até cinco anos	4,33	0,690
		Acima de seis anos	4,50	
Competências de gestão de processos	Até cinco anos	4,67	0,732	
	Acima de seis anos	4,83		
Competências de gestão de pessoas	Até cinco anos	5,20	0,454	
	Acima de seis anos	5,40		

Tempo na função gerencial	Competências de gestão estratégica	Até dois anos	5,00	0,915
		Acima de três anos	5,11	
	Competências de gestão socioambiental	Até dois anos	4,30	0,965
		Acima de três anos	4,60	
	Competências de gestão de pessoas	Até dois anos	5,20	0,190
		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%).

Em uma análise comparativa entre as duas categorias do sexo quanto aos fatores de competência no trabalho, as mulheres se perceberam 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. Na pesquisa qualitativa, quando indagados sobre a relação entre essa competência e o gênero, duas entrevistadas afirmaram:

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

*Pela visão periférica, facilita muitos contatos. A relação afetiva facilita agregar valor ao produto pela necessidade do cliente. (G8 – Gerente de Loja)*

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) acrescenta que, além das habilidades de relacionamento observadas nas mulheres e a flexibilidade que apresentam como força de trabalho, um fator que determina a preferência pela mão de obra feminina se associa ao fato de ela representar uma diferença salarial a menor para o gênero.

Comparando-se os grupos de faixa etária quanto aos fatores de competência no trabalho, verificou-se não existir diferença significativa nessa associação, pois o valor-p encontrado foi superior a 0,05 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 à 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. Este argumento pode encontrar respaldo em Riggio e Lee (2007) quando esses autores comentam que gerentes ou líderes bem-sucedidos são em parte assim porque, provavelmente, desenvolveram essas habilidades ao longo do tempo.

Não se observou diferença significativa de escores entre os fatores de competência e os grupos de tempo de trabalho na organização, pois o valor-p encontrado foi superior a 0,05 em todas as situações. Não obstante essa evidência, algum tipo de padrão pode ser observado 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 à média obtida pelos gerentes que trabalham até cinco anos na empresa. Sugere-se que a experiência adquirida com o desenvolvimento do trabalho (RIGGIO; LEE, 2007), algo que se relaciona com empregados com mais tempo de empresa, possa explicar o desenvolvimento de certas competências. Reforçando esta conclusão, Le Boterf (2003) estabelece as oportunidades ou as experiências como instrumentos para direcionar os percursos de profissionalização e declara que as competências são desenvolvidas como consequência desta aprendizagem. O mesmo autor aconselha as empresas a criarem “mapas de oportunidades” para direcionar a aprendizagem de seus funcionários com base nas vivências naturais decorrentes da experiência de trabalho. Significa dizer que certas habilidades gerenciais podem ser adquiridas por meio da experiência de trabalho que se desenvolve ao longo do tempo, outras, no entanto, podem ser obtidas por meio do ensino e da aprendizagem (MOTTA, 1998; WARR; DOWNING, 2000; SANT’ANNA, 2010), cabendo às organizações destinar os investimentos necessários para este fim.

Não ficou evidenciada diferença significativa entre as competências no trabalho e o tempo de exercício na função gerencial, tendo em vista o valor-p ter se mostrado superior a 0,05 em todas as situações. Porém, observou-se um padrão com os gerentes mais experientes se percebendo mais competentes na gestão estratégica, socioambiental e de pessoas, uma vez que os escores médios pertinentes a essas competências se mostraram superiores aos escores dos gerentes menos experientes na função. Nesse quesito os entrevistados ponderaram que a experiência, a capacitação e o desenvolvimento das habilidades gerenciais tornam-se fundamentais para o sucesso profissional. Uma parte dos entrevistados comentou que os gerentes com mais tempo na função gerencial estão mais bem treinados e possuem maior maturidade para tomar as decisões necessárias ao trabalho. Outra parte comentou

que exercer a função por mais tempo implica maior experiência porque um gerente nesta situação vivenciou mais fatos e mudanças na organização. Estudo conduzido por Godoy e D'Amélio (2012) confirma o argumento da experiência, uma vez ter demonstrado que as competências aprendidas decorreram, marcadamente, dos eventos informais vivenciados no cotidiano, não obstante ser reconhecido o papel da aprendizagem formal para a aquisição de atributos técnicos, conceituais e humanos para fins de desempenho superior no trabalho (MOTTA, 1998; WARR; DOWNING, 2000; CRIPE, MANSFIELD, 2003; SANT'ANNA, 2010; PELISSARI *et al.*, 2011).

### Associação entre as competências no trabalho

A análise de correlação de *Spearman* foi utilizada para associar as competências no trabalho sugeridas por 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 correlacionadas (MALHOTRA, 2001). A Tabela 5 evidencia que todas as correlações estabelecem associações significativas entre os fatores de competência no trabalho, uma vez que os valores de p mostraram-se inferiores a 0,01.

Tabela 5 - Correlação dos fatores de competências no trabalho

Competências de gestão no trabalho	Estratégica	Socioambiental	Financeira de negócios	Relacionamento com o cliente	Processos	Pessoas
Estratégica	----					
Socioambiental	,694**	----				
Financeira de negócios	,703**	,686**	----			
Relacionamento com o cliente	,637**	,505**	,445**	----		
Processos	,677**	,566**	,465**	,426**	----	
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%).

Observa-se na Tabela 5 que a correlação mais alta (.707) 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, aos planos de negócios e às estratégias da empresa.

De um modo geral, a magnitude das correlações evidenciadas na tabela aponta que o relacionamento entre as competências no trabalho tende a ser considerado forte e exibe uma 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). O resultado encontrado apoia-se no entendimento de Cheetham e Chivers (2005) de que o desenvolvimento de determinadas competências influencia o progresso de outras. Significa dizer que esse processo de desenvolvimento é dinâmico e de interdependência, ou seja, a aplicação de conhecimentos direcionados para estreitar o relacionamento com os clientes não se concretizaria sem que o gerente manifestasse o domínio de habilidades necessárias para subsidiar a capacitação profissional dos integrantes de sua equipe, manter um bom clima de trabalho e fortalecer a relação entre a organização e os seus empregados. Do mesmo modo, a gestão financeira dos negócios deve estar entre os principais ativos que sustentam os objetivos estratégicos dirigidos para o alcance de resultados superiores em termos de desempenho (BRANDÃO *et al.*, 2012a).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa apontou um predomínio das competências de relacionamento com o cliente e de pessoas em relação às demais 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. Nesse 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. Essa 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. Parte desse novo perfil foi identificado neste trabalho.

A pesquisa apontou desafios a serem superados pela organização participante do estudo. O primeiro deles diz respeito aos resultados qualitativos terem revelado uma divergência de opiniões quanto ao desenvolvimento das competências associadas à gestão de pessoas. Há espaço para desenvolver um melhor entendimento acerca destas percepções, uma vez que os depoimentos dos gerentes mostraram uma realidade paradoxal, ou seja, uma parte percebe um clima de harmonia no relacionamento entre os pares, outra parte queixa-se da existência de conflitos que geram ambiguidades e fragmentações no processo. Acredita-se que esta competência está em evolução na organização pesquisada e que é necessário desenvolver um novo perfil de gestão de pessoas com a construção de instrumentos eficazes para a sua gestão. Outro desafio diz respeito ao resultado não muito expressivo da competência associada à gestão financeira dos negócios, algo que pode tornar os gestores distanciados do acompanhamento dos indicadores a eles fornecidos, tendo acesso apenas a resultados, e presos ao cumprimento de normas e procedimentos, mas sem o compromisso de evoluí-los. Por fim, ressalta-se a necessidade de a organização pesquisada ter maior atenção com as questões socioambientais, uma vez que essa competência ocupou o último lugar entre aquelas avaliadas pela pesquisa. Esta realidade pode estar apenas refletindo valores de uma sociedade em mudança, que ainda não está madura o suficiente para conscientizar as organizações a respeito da importância de se desenvolver ações sociais e ambientais, sem esperar pela presença governamental nesse âmbito.

Acredita-se que compreender os desafios mencionados anteriormente oferece combustível para a discussão de alternativas que sejam capazes de minimizar os efeitos das dificuldades percebidas pelos gerentes. Os resultados evidenciados podem orientar o autodesenvolvimento dos gestores, a elaboração dos programas gerenciais para fins de obtenção de conhecimentos pertinentes às competências que foram menos significativamente percebidas e ações para o fortalecimento daquelas pontuadas como bem desenvolvidas no trabalho. Quanto ao método escolhido para desenvolver a pesquisa, ele contém algumas limitações, entre as quais se destaca o fato de ele estar limitado a uma única organização, devendo-se acatar os resultados com cautela no que se refere à sua generalização para outros ambientes organizacionais. Por essa razão, recomenda-se a continuação de estudos sobre o tema investigado, seja no setor farmacêutico ou em outros setores distintos, como também o prosseguimento da utilização da escala empregada na pesquisa, uma vez que ela mostrou ajustamento estatístico em termos da associação entre as competências no trabalho avaliadas. Ainda, sugerem-se estudos futuros orientados para a comparação dos resultados provenientes dos processos de avaliação de desempenho que porventura estejam sendo executados pelas organizações com o modelo de competências gerenciais tratado no artigo.

## REFERÊNCIAS

- ANTONACOPOULOU, E. P.; FITZGERALD, L. Reframing competency in management development. **Human Resource Management Journal**, v. 6, n. 1, p. 27-48, 1996.
- BITTENCOURT, C. C. **Gestão de competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo: Unisinos, 2005.
- BOAK, G.; COOLICAN, D. Competencies for retail leadership: accurate, acceptable, affordable. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 5, p. 212-220, 2001.
- BOLDEN, R.; GOSLING, J. Leadership competencies: time to change the tune? **Leadership**, v. 2, n. 2, p. 147-163, 2006.
- BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**. New York: Wiley, 1982.
- \_\_\_\_\_. Managerial and leadership competencies: a behavioral approach to emotional, social and cognitive intelligence. **Vision**, v. 15, n. 2. p. 91-100, 2011.
- BRANDÃO, H. P. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. Tese (Doutorado em Psicologia - Programa de Pós-graduação). Universidade de Brasília - UnB, Brasília, 2009.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; GUIMARÃES, T. A. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração da USP - RAUSP**, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./nov./dez., 2012(a).
- BRANDÃO, H. P.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PUENTE-PALACIOS, K.; LAROS, J. A. Relationships between learning, context and competency: a multilevel study. **Brazilian Administration Review - BAR**, v. 9, n. 1, p. 1-22, Jan./Mar., 2012(b).
- CASTELLS, M. **O Poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHEETHAM, G; CHIVERS, G. **Professions, competence and informal learning**. Edward Elgar: Cheltenham, 2005.
- CHONG, E. Managerial competencies and career advancement: a comparative study of managers in two countries. **Journal of Business Research**, v. 66, p. 345-353, 2013.
- COCKERILL, T. The king of competence for rapid change. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). **Managing learning**. London: Routledge, 1994.
- COOPER, D. Organisational change: from public to private sector - a UK-based reflective case study. **Journal American Academy Business**, v. 5, n, 1/2, p. 474-80, 2004.
- DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- GAY, P.; SALAMAN, G.; REES, B. The conduct of management and the management of conduct: contemporary managerial discourse and the constitution of the 'competent manager'. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 3, p. 263-282, 1996.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional - Gestão.Org**, v. 3, n. 2, p. 80-89, Mai./Ago., 2005.

GODOY, A. S.; D'AMÉLIO, M. Competências gerenciais desenvolvidas por profissionais de diferentes formações. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 19, n. 63, p. 621-639, outubro/dezembro, 2012.

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

HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: software of the mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

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

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

KUBR, M.; ABELL, D. Managers and their competences. In: PROKOPENKO, J. **Management development: a guide for the profession**. Geneva: International Labour Office, 1998.

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

LEVENSON, A. R.; VAN der STEDE, W. A.; COHEN, S. G. Measuring the relationship between managerial competencies and performance. **Journal of Management**, v. 32, n. 3, p. 360-380, 2006.

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

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

MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. In: Encontro Nacional de Estudos do Trabalho, VI, 1999, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Abet, 1999.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. London: Sage Publications, 1994.

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

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

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

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

PELISSARI, A. S.; GONZALEZ, I. V. D. P.; VANALLE, R. M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, v. 17, n. 1, p. 149-180, jan/abr, 2011.

QUINN, R. E.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

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

RIGGIO, R. E.; LEE, J. Emotional and interpersonal competencies and leader development. **Human Resource Management Review**, v. 17, p. 418-426, 2007.

SANT'ANNA, A. S. Competências de liderança ou gerenciais? Uma análise sob a perspectiva foucaultiana de poder. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. (Org.). **Liderança: entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SANTOS, A. C. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração da USP**, v. 36, p. 25-32, abril/junho, 2001.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

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

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**. São Paulo: Atlas, 1987.

WARR, P.; DOWNING, J. Learning strategies, learning anxiety and knowledge acquisition. **British Journal of Psychology**, n. 91, p. 311-333, 2000.

YOUNG, M.; DULEWICZ, V. Similarities and differences between leadership and management: high-performance competencies in the British Royal Navy. **British Journal of Management**, v. 19, p. 17-32, 2008.

ZALESNIK, A. Managers and leaders: are they different? **Harvard Business Review**, p. 67-78, May/Jun, 1977.