

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

JULIANA RODRIGUES DA SILVA OLIVEIRA

**OS DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO COM GESTORES DE SUPERMERCADOS**

MARIANA

2018

JULIANA RODRIGUES DA SILVA OLIVEIRA

**OS DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:
UM ESTUDO COM GESTORES DE SUPERMERCADOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Ouro Preto, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena

MARIANA

2018

O482d Oliveira, Juliana Rodrigues da Silva.
Os desafios do desenvolvimento de competências [manuscrito]: um estudo com gestores de supermercados / Juliana Rodrigues da Silva Oliveira. - 2018.
26f.:
Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena.
Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.
1. Competências - Teses. 2. Desenvolvimento institucional - Teses. 3. Gestão de Pessoas - Teses. I. Pena, Felipe Gouvêa. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 005.95

FICHA DE APROVAÇÃO

JULIANA RODRIGUES DA SILVA OLIVEIRA

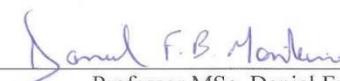
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena

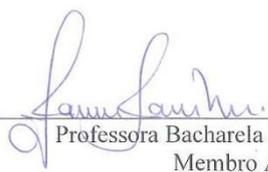
COMISSÃO EXAMINADORA



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Orientador e Presidente da Banca



Professor MSc. Daniel Francisco Bastos Monteiro
Membro Avaliador



Professora Bacharela Jade Antunes Simões
Membro Avaliador

Mariana, 05 de outubro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me guiou, me deu forças e persistência para chegar ao final dessa árdua, porém doce jornada.

Agradeço à minha família, principalmente aos meus pais pelo apoio e incentivo na caminhada acadêmica.

Agradeço aos amigos, os que foram e os que ficaram por todo conhecimento compartilhado durante o percurso.

Agradeço aos gestores dos supermercados que colaboraram para pesquisa.

Agradeço aos mestres que me guiaram nessa aventura acadêmica.

Agradeço ao meu orientador Felipe, pela paciência, fé, orientação e perseverança durante o desenvolvimento do trabalho.

Por fim, agradeço a Universidade Federal de Ouro Preto pela oportunidade de formação e conhecimentos adquiridos.

RESUMO

As organizações atuais estão cada vez mais se preocupando com a ampliação de seu capital intelectual para se manterem competitivas no mercado. Para tal se faz necessário o desenvolvimento de competências dos indivíduos dentro do ambiente organizacional, tendo como perspectiva de que potencializar as pessoas é desenvolver a organização, e que essa não existe sem elas. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa e descritiva com um grupo de gestores de uma cidade mineira por aplicação de questionário e através dos dados colhidos foi realizada uma análise das narrativas, onde foram elencados os principais desafios ao lidar com pessoas, entre eles destacam-se a desmotivação, falta de interesse do colaborador para desempenhar novas tarefas, dificuldades em prosperar o trabalho em equipe. Esse estudo teve como objetivo analisar quais são os principais desafios no processo de desenvolvimento de competências relacionadas ao lidar com pessoas, sob a ótica de um grupo de gestores de supermercados de uma cidade mineira.

Palavras-chave: Competências, desenvolvimento, gestão de pessoas.

ABSTRACT

Today's organizations are increasingly worrying about expanding their intellectual capital to stay competitive in the marketplace. For this, it is necessary to develop the competences of the individuals within the organizational environment, having as perspective that to empower people is to develop the organization, and that this does not exist without them. The methodology used was qualitative and descriptive research with a group of managers from a city of Minas Gerais by application of a questionnaire and through the data collected, an analysis of the narratives was performed, where the main challenges in dealing with people were highlighted. the lack of motivation, lack of interest of the employee to perform new tasks, difficulties in thriving teamwork. This study aimed to analyze the main challenges in the process of developing skills related to dealing with people, from the perspective of a group of managers of supermarkets in a city of Minas Gerais.

Keywords: Skills, development, people management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	09
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 O Conceito de Competência.....	12
2.2. Um modelo de desenvolvimento de competências	15
3. METODOLOGIA	17
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25
ANEXO	27

1. INTRODUÇÃO

Lacombe (2011) define organização um conjunto de pessoas executando atividades de forma organizada em prol de atingir metas preestabelecidas, e para tal é necessário a existência de objetivos em comum, divisão do trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas. As empresas estão em constante mudança, pois são sistemas abertos, sofrendo com influência do ambiente no qual estão inseridas, consistindo em mais do que a soma de pessoas e fatores que a constituem, isto é, possui sinergia o que torna o todo maior que a soma de suas parcelas sendo necessária a eficiente gestão de pessoas.

Vergara (2010) afirma que a gestão de pessoas é um tema de suma importância para o desenvolvimento e manutenção das organizações contemporâneas. Faz-se necessário o entendimento por parte destas que a vida dos indivíduos está dedicada a maior parte do tempo a função exercida, e são eles e a potencialização de seu conhecimento nas empresas que criam uma identidade organizacional. Isto possibilita a deificação de visão, constituição de estratégias para alcance de metas e resultados, bem como administração de seus recursos financeiros e intelectuais, entre outras funcionalidades para estabelecimento de diretrizes e tomadas de decisões a fim de manter a organização competitiva no mercado. Devido ao avanço tecnológico e a importância do capital intelectual para as organizações, gerenciar pessoas está além de apenas administrá-las, denota-se um diferencial competitivo para as organizações no processo de globalização e na dinâmica de gerir as novas indústrias.

Visto que a gestão de recursos humanos assume papel de extrema importância para o desenvolvimento das organizações para o alcance dos objetivos estratégicos, se faz necessário perguntar, porque desenvolver competências organizacionais para lidar com pessoas? Para tal é cada vez mais necessário, a boa administração do capital humano bem como o desenvolvimento de competências nos colaboradores envolvidos no processo. Cripe e Mansfield (2003), apresentam trinta e uma competências que os profissionais disputados devem possuir para agregar valor à organização, porém elencam que para lidar com pessoas se faz necessário o desenvolvimento de quinze competências que serão abordadas no presente estudo.

Os desafios ao lidar com o desenvolvimento de competências das pessoas para Fleury e Fleury (2008) vai além de apenas agregar valor à organização, agrega também valor ao indivíduo, isto é, não se leva apenas a formação do indivíduo e o desenvolvimento atrelados a sua posição organizacional, mas procurasse desenvolver modelos de organizações flexíveis onde há espaço

para o desenvolvimento das pessoas no ambiente organizacional. Outro desafio abordado pelos autores é o alinhamento entre as competências individuais e as competências organizacionais aos objetivos estratégicos da empresa.

Kotler e Keller (2014) definem varejo sendo todas as atividades relativas à venda de bens ou serviços diretamente ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial, cujo volume de vendas provém principalmente deste tipo de comercialização. Gerentes devem se atentar às necessidades e desafios ao lidar com uma equipe eclética, entendendo que é necessário o desenvolvimento de pessoas, para que elas possam desenvolver a organização, mantendo competitiva no mercado. (CRIPE; MANSFIELD, 2003).

O setor supermercadista vem crescendo de forma constante acompanhando a evolução tecnológica a fim de superar as expectativas de seus clientes (HARB, 2005). Em 2017 a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) registrou um faturamento pelos supermercados de R\$ 353,20 bilhões, o que representou um crescimento de 4,3 % que está demonstrado no quadro 01) em relação ao faturamento de 2016. Esse resultado registrado pelo setor em 2017, totaliza 5,4 % do produto interno bruto (PIB) nacional, o que gera como resultado para o país a criação de 89,3 mil lojas, criação de 20 mil novos empregos em relação a 2016, totalizando 1,822 milhões de pessoas empregadas de forma direta. Percebe-se a evolução constante do setor e aumento da mão-de-obra no último ano apurado pela ABRAS.

Quadro 01. Histórico do Setor Supermercadista no Brasil

ITENS	2015	2016	2017
Número total de lojas (Total autosserviço) Censo Nilsen	88.564	89.009	89.368
Faturamento anual em bilhões de reais	316,2	338,7	353,2
Número de empregos diretos	1.801.737	1.802.319	1.822.236
Área de vendas (Em M² Milhões)	21,6	21,74	21,94
Número de <i>Check-outs</i>	222.783	225.052	223.715

Fonte: Adaptado da Revista SUPERHIPER, 2018.

A Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) ainda traz dados relevantes acerca do faturamento das maiores empresas no setor até março de 2018 levando em consideração os vinte maiores supermercados, totalizando um faturamento de R\$ 187.476.007.580 bilhões, sendo a primeira que permaneceu na liderança o Carrefour Comércio Indústria Ltda faturando R\$ 49,6 bilhões demonstrado no quadro 02, seguida da GPA com receita R\$ 48,4 bilhões não contabilizados o faturamento via varejo. A prestigiada Walmart Brasil Ltda. aparece em terceiro

lugar no ranking com faturamento de R\$ 28,1 bilhões e o resultado final da pesquisa será lançado em abril de 2019. Através dos números apontados percebe-se a importância do setor supermercadista tanto para economia do país quanto para o aperfeiçoamento da gestão de pessoas nessas organizações.

Quadro 02. As 20 maiores empresas do setor supermercadista brasileiro.

POSIÇÃO 2018	POSIÇÃO 2017	RAZÃO SOCIAL	ESTADO SEDE	FATURAMENTO BRUTO EMBILHÕES 2017 (R\$)
1	1	CARREFOUR COMERCIO INDUSTRIA LTDA	SP	R\$ 49.653.000.000,00
2	2	GPA	SP	R\$ 48.439.791.828,00
3	3	WALMART BRASIL LTDA	SP	R\$ 28.187.051.659,00
4	4	CENCOSUD BRASIL COMERCIAL LTDA	SP	R\$ 8.535.696.719,00
5	5	IRMAOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	R\$ 6.012.523.152,00
TOTAL DOS 5 MAIORES				R\$ 140.828.063.152,00
6	8	SDB COMERCIO DE ALIMENTOS	SP	R\$ 5.770.156.270,00
7	7	SUPERMERCADOS BH COMERCIO DE ALIMENTO LTDA	MG	R\$ 5.474.026.917,00
8	6	COMPANHIA ZAFFARI COMERCIO E INDUSTRIA	RS	R\$ 5.200.000.000,00
9	9	SONDA SUPERMERCADOS EXPORTACAO E IMPORTACAO AS	SP	R\$ 3.371.899.566,00
10	10	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	R\$ 3.356.067.550,00
11	12	SA VEGNAGO-SUPERMERCADOS LTDA	SP	R\$ 2.923.410.549,00
12	13	LIDER COMERCIO E INDUSTRIA LTDA	PA	R\$ 2.730.887.111,00
13	11	A ANGELONI CIA LTDA	SC	R\$ 2.626.396.870,00
14	21	MART MINAS DISTRIBUCAO LTDA	MG	R\$ 2.226.910.505,00
15	14	COOP - COOPERATIVA DE CONSUMO	SP	R\$ 2.209.532.732,00
16	16	SUPERMERCADO BAHAMA S/A	MG	R\$ 2.194.184.601,00
17	19	COMERCIAL ZARAGOZA IMP. EXP LTDA	SP	R\$ 2.157.638.740,00
18	18	AM/PM COMBUSTÍVEIS LTDA	RJ	R\$ 2.147.834.034,00
19	15	MULTIFORMATO DISTRIBUIDORA S/A	MG	R\$ 2.143.908.694,00
20	17	COMPANHIA SULAMERICANA DE DISTRIBUCAO	PR	R\$ 2.115.090.083,00
TOTAL DOS 20 MAIORES				R\$ 187.476.007.580,00

Fonte: Adaptado da Revista SUPERHIPER, 2018.

Percebe-se conforme quadro acima, que 25 % dos grandes supermercados estão presentes no Estado de Minas Gerais e com um mercado cada vez mais acirrado, pouco espaço para insatisfação do cliente, percebe-se que a estratégia competitiva deste nicho mercadológico está em proporcionar uma experiência que vai além de ir às compras, está ligada intrinsecamente a qualidade de um bom atendimento, variedade de produtos e /serviços ofertados, bem como a experiência de pós-venda atrelada aos valores organizacionais. Segundo dados da ABRAS, em 2013 os brasileiros visitavam em média cinco canais de atendimento, em 2017 esse número passou para sete canais, o que demonstra que a lealdade ao estabelecimento ou a marca não são tão essenciais e o que mantém os consumidores internos e externos fiéis as empresas está ligado intimamente a excelência no serviço prestado, facilidade de acesso ao produto ofertado e estratégias de *marketing* assertivas. Para que a experiência seja positiva e traga frutos à empresa é necessária uma gestão de pessoas eficaz, com planejamento eficiente atrelado a competitividade presente no setor e na evolução tecnológica das informações disseminadas no varejo. (HARB, 2005)

Logo, o estudo teve como objetivo analisar quais são os principais desafios no processo de desenvolvimento de competências relacionadas ao lidar com pessoas, sob a ótica de um grupo de gestores de supermercados de uma cidade mineira. O trabalho está sustentado no modelo de desenvolvimento de competências de Cripe e Mansfield (2003). Em termos de organização, além dessa breve contextualização, a pesquisa será apresentada em outras quatro partes, sendo elas: revisão de literatura, metodologia, apresentação e análise dos resultados e considerações finais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Desde a década de 1990 o papel do setor de gestão de pessoas tornou-se estratégico com o objetivo de enriquecer o capital intelectual nas empresas em busca de talentos excepcionais para preencher lacunas que as impediam de torna-se competitiva no mercado. Clientes cada vez mais exigentes e o avanço da tecnologia, bem como desenvolvimento de novas ferramentas e profissões fizeram com que a gestão de pessoas se integrasse aos pilares da administração. Como consequência trouxe uma reflexão sobre a necessidade de reformulação na gestão de pessoas através de desenvolvimento de competências atrelados aos objetivos organizacionais (MARRAS, 2011).

As organizações começaram a se adequar as novas tendências e a globalização do mercado colocando os gestores como parte integrante do planejamento estratégico da empresa com a finalidade de adotar práticas de interações com os colaboradores, pois para se manter competitiva é necessária uma gestão de pessoas eficiente e eficaz, proporcionando entendimento e desenvolvimento de suas competências para atingir os objetivos organizacionais. Torna-se imprescindível desenvolver e estimular as competências individuais atreladas à finalidade de viabilizar as competências organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2008).

Para melhor fluidez do presente trabalho, optou-se por organizar a revisão da literatura em dois tópicos, estabelecendo os principais conceitos de competências.

2.1. O Conceito de Competência

Fleury e Fleury (2008) definem competência como uma palavra de senso comum, utilizada para designar uma pessoa que está qualificada para realizar algo, o oposto disso vem como um sentimento pejorativo indicando que o indivíduo não está apto a desempenhar e/ou executar

determinada tarefa, trazendo uma certa marginalização no círculo trabalhista e falta de reconhecimento social.

No dicionário de língua portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira, é possível encontrar a definição de competência enfatizada como capacidade para resolver qualquer assunto, suficiência fundada em aptidão, idoneidade. Já no dicionário de língua inglesa *Webster*, o significado está fundamentado na premissa de qualidade ou estado de ser funcional ou ter conhecimento, julgamento, habilidade ou força necessários para executar determinada atividade. (FLEURY; FLEURY, 2008)

O conceito de competência pode ser subdividido em duas vertentes para o alcance da competência global, são as competências empresariais e as competências gerenciais (BOOG, 1991).

Competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve para produzir e aperfeiçoar, com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades de seus clientes e usuários.

Competência gerencial é o conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa. (BOOG, 1991, p. 13)

Na constante evolução do conceito de competência organizacional, ao fim da década de 80 os autores Prahalad e Hamel, propuseram um conceito de competência essencial, que seria “a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. As competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de competências essenciais.” (FLEURY; FLEURY, 2008, p. 32.). Os autores ainda diferenciam as competências essenciais das competências organizacionais, a primeira tem como características três critérios: oferecer real benefício aos consumidores, são difíceis de reproduzir e dão acesso diferenciado ao mercado. Já as competências organizacionais, é necessário a identificação das competências essenciais para o negócio e as competências necessárias para desempenho de cada função. (FLEURY; FLEURY, 2008)

Sistematizando os conceitos de competências organizacionais Mills *et al.* (2002) elaborou níveis dessas competências inerentes em uma organização, sendo:

- i) Competências essenciais: são competências e atividades, mais elevados no nível corporativo, que são chave para sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia.
- ii) Competências distintas: competências e atividades que os clientes reconhecem como diferenciadores de seus concorrentes e que provém vantagem corporativa.
- iii) Competências organizacionais: competências coletivas associadas às atividades-meios e às atividades fins.
- iv) Competências individuais: saber agir responsável, reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos,

recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2008, p.34.).

Diante da conceituação de competência organizacional, apresenta-se no quadro 01, os conceitos de competências individuais, pelos principais autores do tema.

Quadro 03. Conceitos de competência.

AUTOR	CONCEITO
Fleury e Fleury (2008,p. 30)	Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.
Cripe e Mansfield (2003,p.14)	Competências são habilidades e características pessoais que contribuem para se atingir um desempenho de alto nível. As competências incluem mais do que as habilidades técnicas necessárias para realizar tarefas inerentes à função. [...] As competências são habilidades e comportamentos que os indivíduos de desempenho excepcional demonstram mais frequentemente e com melhores resultados do que os indivíduos de desempenho médio.
Zarifian <i>et al</i> (1994)	A competência não se limita, portanto, a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.
Quinn <i>et al</i> (2003)	Relacionado a competências gerenciais o mesmo propõe um modelo que elenca oito papéis de liderança gerencial e suas principais competências, onde existem vários modelos e definições em evolução permanente.
Le Boterf <i>et al</i> (1994)	Competência é o resultado do cruzamento de três eixos, a formação da pessoa, sua formação educacional e sua experiência profissional. Competência é o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, nutridas a montante pela aprendizagem e pela formação e a jusante pelo sistema de avaliações.
McClelland <i>et al</i> (1973)	Característica subjacente a uma pessoa que pode ser relacionada com desempenho superior a realização de uma tarefa ou determinada situação.
Dutra <i>et al</i> (2007)	Pode ser definido como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o indivíduo desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

Fonte: Sistematizado pela autora.

A partir desse conjunto de conceitos assume-se que o termo “competência” pode estar relacionado ao processo de executar atividades que lhe são delegadas com maestria, utilizando dos princípios básicos de conhecimentos, habilidades e atitudes, conhecido pela academia como CHA. Pode ser definido também, como processo em que o *know-how* para executar determinada atividade é executada com alto empenho, de acordo com a função exercida na organização e características individuais.

Dutra *et al.* (2002) traz na área de gestão de pessoas que o desenvolvimento de competências nas organizações se dá por meio de efetivação da proximidade dos objetivos organizacionais e objetivos pessoais de forma a agregar valor e tornar a organização mais competitiva no mercado, ou seja, o desenvolvimento de competência passou a ser utilizado como ferramenta de gestão, o que torna o modelo de organização mais flexível e valoriza o capital intelectual.

Cripe e Mansfield (2008) identificam trinta e uma competências que agregam valor a organização, divididas em três categorias, sendo a primeira categoria de competências ao lidar com pessoas, a segunda competências ao lidar com negócios e a terceira competências de autogestão. Optou-se por abordar neste trabalho a primeira categoria de competências que é lidar com pessoas. Os autores identificam quinze competências a serem desenvolvidas pelos gestores ao lidar com pessoas, subdividas em dois blocos: lidar com os outros e como se comunicar e influenciar as pessoas, sendo o primeiro composto por sete competências a serem desenvolvidas e o segundo em oito, representadas no quadro a seguir associadas à sua principal característica.

2.2. Um Modelo de Desenvolvimento de Competências

Cripe e Mansfield (2003) estabelecem um modelo de desenvolvimento de competências com diretrizes para desenvolver as trinta e uma competências tratadas. Optou-se no presente trabalho, estudar e explanar as competências a serem desenvolvidas ao lidar com pessoas, que no tocante às primeiras quinze competências que os autores estabeleceram. Uma proposta para desenvolver pessoas pode ser representada no quadro a seguir.

Quadro 04. Modelo de Desenvolvimento de Pessoas.

COMPETÊNCIAS AO LIDAR COM PESSOAS
LIDAR COM OS OUTROS
Estabelecer o Foco: É uma competência-chave para desenvolvimento e manutenção da liderança, sendo que é capaz de envolver e motivar as pessoas a realizarem as tarefas em prol de alcance do objetivo organizacional, gerando entrosamento e fomento do trabalho em equipe.
Dar Suporte Motivacional: É essencial para distinção de líderes e gerentes. Através do suporte motivacional é que os gerentes obtêm resultados positivos de produtividade através dos seus subordinados. A linha de <i>staff</i> está diretamente relacionada ao desempenho da produção e criatividade, tendo como ênfase a automotivação
Incentivar o Trabalho em Equipe: É uma competência muito importante, pois cada vez mais as organizações precisam de pessoas que trabalhem em conjunto e que se integrem com os outros. Sendo assim há dois blocos de características que os autores destacam para as pessoas que demonstram essa competência.
Dar Autonomia aos Outros: Ao desenvolver essa competência, espera-se decisões mais rápidas e maior agilidade tanto para clientes externos quanto internos, o que leva a melhora de produtividade e competitividade da organização. Desenvolver essa competência não requer muito em termos de novas habilidades. É mais uma questão de repensar o estilo de gestão.
Gerenciar mudança: O significado de mudança organizacional está ligado a identificar o que uma unidade precisa fazer de forma diferente no futuro, desenvolvendo e implementando tal planejamento estratégico. Atualmente toda e qualquer organização se encontra em constante processo de melhoria contínua. Para tal, se faz necessária a gerencia de mudanças seja no processo quanto na estrutura, com a finalidade de manter-se competitiva e ativa no mercado onde atua.
Desenvolver os outros: Ao desenvolver as pessoas, as organizações atingem o máximo de seu capital humano, agregando valor e mantendo-se competitiva no mercado. Competência importantíssima, pois quando se desenvolve as pessoas a organização também desenvolve seu potencial, demonstrando compromisso como seus colaboradores, aumentando assim sua produtividade e motivação.

<p>Gerenciar o Desempenho: Gerenciar o desempenho é uma competência-chave para qualquer indivíduo que supervisiona projetos ou pessoas. Através do desenvolvimento dessa competência, é possível o direcionamento, padrões e <i>follow-up</i> para atingir os resultados e objetivos organizacionais, mantendo os colaboradores satisfeitos e produtivos.</p>
<p>COMUNICAR E INFLUENCIAR</p>
<p>Atenção à Comunicação: É necessário assegurar que as informações corretas cheguem até as pessoas que delas necessitam. O desenvolvimento dessa competência é importante para os líderes, pois são porta-vozes de suas equipes, sendo que a comunicação integrada se faz necessário por toda organização para manutenção organizacional e alcance de metas, possibilitando toda organização falar a mesma linguagem.</p>
<p>Comunicação Oral: É através da comunicação oral que nos informamos e expressamos mais rapidamente e frequentemente. Utilizado para explicar ideias, posicionar-se em discussões, apresentar projetos, negociar, influenciar, obter apoio, a comunicação oral se faz de suma importância na organização.</p>
<p>Comunicação escrita: Utilizada para comunicar-se de forma escrita e formal através de e-mails, instruções, manuais técnicos, propostas comerciais, contratos, memorandos e avaliações de desempenho a comunicação escrita faz parte do dia a dia no mundo corporativo, sendo utilizada para formalização de alguma informação importante.</p>
<p>Comunicação Persuasiva: Pensando em obter apoio dos outros para elaboração de uma nova perspectiva organizacional, a comunicação persuasiva é de extrema importância para mudanças e processos organizacionais, estando intrinsicamente ligada a competência de gerenciar a mudança organizacional e atenção a comunicação.</p>
<p>Consciência Interpessoal: Essa competência se faz necessária para influenciar, vender, liderar equipes ou gerir pessoas, estando ligada a competência de comunicação persuasiva. Possui dois aspectos-chave que são a empatia e a percepção de como os outros se sentem quando não falam sobre. Desenvolver essa competência está além de ser empático, se está ciente da preocupação alheia, está em posição de lidar com as pessoas fazendo com que sejam aliadas na obtenção de realizar seus objetivos.</p>
<p>Habilidade de Influenciar os Outros: A habilidade de influenciar os outros é complementada pelas competências de comunicação e consciência interpessoal. É basicamente convencer as pessoas a fazerem o que deseja que fosse realizado, sendo fundamental para o alcance dos objetivos e de atividades organizacionais onde se necessita de apoio que pode variar do nível operacional ao nível estratégico.</p>
<p>Construir Relacionamentos de Colaboração: O desenvolvimento desta competência está intimamente ligado as competências de consciência interpessoal e habilidade de influenciar os outros. Faz-se importante devido a criação de parcerias dentro e fora da organização a fim de alcançar os objetivos organizacionais e metas estabelecidas. Os autores abordam como características o bom relacionamento interpessoal, a perspectiva clara do negócio, construção de relacionamento e criação de vínculos com os outros.</p>
<p>Orientação Para o Cliente: Sabe-se que o cliente é a peça mais importante para uma organização, sendo a sua satisfação e permanência na mesma que a mantém competitiva no mercado. Lidar com a satisfação do cliente significa direcionar a equipe bem como o esforço gerencial para o atendimento das necessidades destes clientes, sejam externos ou internos. Envolve conceitos de qualidade total, melhoria contínua do processo, com o objetivo de atender as necessidades do cliente e até mesmo superá-las, esta última como diferencial competitivo.</p>

Fonte: Adaptado de Cripe e Mansfield (2003)

As sugestões apresentadas para desenvolver as 15 competências citadas, trazem uma reflexão sobre o comportamento que o gestor deve assumir ao lidar com pessoas. Deve-se entender seu papel na organização relacionando-o com a missão da empresa e identidade a organizacional, para que se estabeleçam metas e planejamento estratégico com o propósito de alcançar os objetivos.

O desenvolvimento de todas as competências relacionadas tem como finalidade a resolução rápida e eficaz de problemas, bem como a comunicação fluida com a equipe, encontrar formas de mensurar e medir o seu desempenho, garantindo a eficiência e eficácia da organização.

3. METODOLOGIA

O presente estudo teve como objetivo analisar quais são os principais desafios no processo de desenvolvimento de competências relacionadas ao lidar com pessoas, sob a ótica de um grupo de gestores de supermercados de uma cidade mineira. O estudo quanto à natureza é classificado como qualitativa de caráter descritivo (VERGARA, 2013), não mensurável e de análise subjetiva de conteúdo. Cervo (2010) define pesquisa descritiva, que registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura-se descobrir com a maior precisão possível, com que frequência tal fenômeno ocorre, a sua relação e características com os outros. Flick (2009) reforça que a pesquisa qualitativa tem uma relevância particular aos estudos das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida. Por fim, Creswell (2010) *et al* salienta que neste tipo de estudo, o pesquisador tem maior autonomia na escolha de método e combinações de práticas que levem a eficácia e propiciem o alcance do objetivo e contexto do fenômeno a ser objeto de pesquisa.

Como já evidenciado nos quadros 01 e 02 que dizem respeito a grande expansão do setor supermercadista no Brasil nos últimos três anos bem como a contribuição para geração de empregos no país, a pesquisa é justificada por dois pontos centrais sendo primeiro, a alta rotatividade de pessoal nesse setor no nível operacional e nível estratégico, e o segundo ponto elencar os principais quais os principais desafios enfrentados por quem está na gestão ao se desenvolver pessoas e as respectivas unidades de negócios.

Para tal foram estudados três supermercados de uma cidade mineira, e foram estabelecidos os seguintes critérios de escolha: A) serem supermercados de médio/grande porte, com outras unidades de negócios na região de Minas Gerais; B) serem supermercados em expansão de suas unidades de negócios na cidade alvo do estudo. Os Supermercados foram classificados em A, B e C, sendo que A e B são constituídos de duas unidades de negócios na cidade. Logo, seus gestores serão denominados de A₁ e A₂; B₁ e B₂. Já o Supermercado C, conta apenas com uma unidade de negócio na cidade, e seu único gestor será tratado com C₁. O perfil dos sujeitos está descrito no Quadro 05.

Quadro 05. Perfil dos Gestores.

Sujeito (Idade/Sexo)	Escolaridade	Cargo	Tempo Na Empresa	Nº de subordinados
A1 (49 anos/M)	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja	1 ano	65 pessoas
A2 (40 anos/M)	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja	14 anos	93 pessoas
B1 (66 anos/M)	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja	2 anos	31 pessoas
B2 (47 anos/M)	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja	11 anos	38 pessoas
C (45 anos/M)	Ensino Médio Completo	Gerente de Loja	10 anos	109 pessoas

Fonte: Dados do Estudo.

Os dados foram coletados, por meio de aplicação de questionário (em anexo), estruturado a partir do modelo de Cripe e Mansfield (2003). Os questionários foram aplicados pessoalmente, transcritos para folha de respostas aos cinco gerentes responsáveis por cada estabelecimento durante o período 15/05/2018 à 22/05/2018.

A apuração de dados se deu por meio de análise de conteúdo, através das respostas obtidas. Caregnato e Mutti (2006) definem como análise de conteúdo uma técnica que consiste em relatar e esclarecer a compreensão de determinado texto, o que permite uma conclusão objetiva acerca de determinado contexto. Ainda no que tange seu conceito, essa técnica pode ser efetuada de duas formas, a primeira é a partir da dedução de frequência, que analisa o número de vezes que determinado termo se repete, e a segunda é a análise de categorias, onde o texto é classificado e analisado de acordo com a familiaridade dos termos apresentados (CAREGNATO; MUTTI, 2006). Para melhor fluidez do texto, optou-se analisá-lo de acordo com as quinze competências abordadas, utilizando-as como categorias, analisando e concluindo quais foram as perspectivas relatadas pelos gestores.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do presente estudo serão dispostos em suma com a fala de cada gestor no quadro a seguir que elenca quais são os principais desafios para desenvolver a respectiva competência no setor supermercadista e posteriormente a problematização e análise do desenvolvimento de cada competência citada, evidenciando na íntegra cada alocação dos indivíduos estudados.

Quadro 06 – Respostas em destaque

ESTABELECE O FOCO	
A1	“Abraçar a causa junto a equipe. Alinhar para que todos falem a mesma linguagem.”

A2	“Buscar constantemente o interesse mútuo para atingir nossos objetivos.”
B1	“Encontrar um perfil adequado e comprometido. Alocar as pessoas nos locais certos.”
B2	“Profissionalismo.”
C	“Falta de compromisso e boa vontade.”
DAR AUTONOMIA AOS OUTROS	
A1	“Medo de resolver e/ou aprender errado”
A2	“Dar autonomia necessária para resolver problemas sem ultrapassar os limites.”
B1	“Compreensão do que se fala, sempre confio em meus funcionários.”
B2	“Humildade para chegar nas pessoas com gentileza.”
C	“Não vejo dificuldade em dar autonomia. Quando vejo que um funcionário se despona até tenho apego.”
OFERECER SUPORTE MOTIVACIONAL	
A1	“Na questão de liderança, vai do líder como exemplo.”
A2	“Reconhecimento das necessidades dos colaboradores, e satisfação total.”
B1	“Falta de estrutura da loja, falta de conforto. Tudo o que puder ser feito em benefício do funcionário ele trabalha com mais amor.”
B2	“Problemas com supervisão e com autoridade.”
C	“Desmotivação, nem aumento de salário não adianta. Como motivar um cidadão que não tem compromisso?”
GERENCIAR A MUDANÇA	
A1	“Resistência da equipe a mudança.”
A2	“Fazer entender a necessidade de mudança.”
B1	“Custo da mudança, resistência dos funcionários.”
B2	“Participação da equipe.”
C	“Adaptação e aceitação.”
INCENTIVAR O TRABALHO EM EQUIPE	
A1	“Comunicação entre os setores. A falta dela interfere no resultado da produtividade.”
A2	“Saber ouvir e reconhecer as necessidades.”
B1	“Saber lidar com todos, uma pessoa desmotivada, desmotiva os outros.”
B2	“Falta de perspectiva, falta de visão, falta de comprometimento.”
C	“Falta de colaboração e de entendimento entre os colaboradores.”
DESENVOLVER OS OUTROS	
A1	“ Ter confiança no líder”
A2	“Motivar para que mostrem suas habilidades.”
B1	“Estreitar os relacionamentos. Desafiar os colaboradores a tarefas mais complexas.”
B2	“Medo de assumir responsabilidades, insegurança da equipe em realizar tarefas.”
C	“Adequação a nova rotina/atividade.”
GERENCIAR O DESEMPENHO	
A1	“Crença do subordinado com os objetivos estabelecidos. Crença no líder, confiabilidade na liderança.”
A2	“Reconhecer os objetivos a serem alcançados, assumir responsabilidades.”
B1	“Fazer com que as metas sejam atingidas.”
B2	“Gerenciar a insegurança, medo de errar.”
C	“Não vejo dificuldade, só quando mudo a pessoa de setor.”
ATENÇÃO À COMUNICAÇÃO	
A1	“Não vejo dificuldades pois é muito rápida e urgente.”
A2	“Passar informações claras de forma que todos entendam.”
B1	“Fazer com que as pessoas entendam o que deve ser dito.”
B2	“Saber com quem fala, como fala.”
C	“Não vejo dificuldade.”
COMUNICAÇÃO ORAL	
A1	“Falta de clareza.”
A2	“Ser mais claro e objetivo.”
B1	“Não tenho dificuldades, sempre me entroso.”
B2	“Não tenho dificuldades, procuro ser direto.”
C	“Classe social, alfabetização e entendimento.”
COMUNICAÇÃO ESCRITA	
A1	“As pessoas não gostam de ler nem textos pequenos e tem dificuldades de interpretação.”

A2	“Ser mais claro e fluído.”
B1	“Não temos muita prática.”
B2	“Não vejo dificuldades, é um meio simples de se comunicar.”
C	“São restritas a gerência, se é para multiplicar coloca no mural.”
COMUNICAÇÃO PERSUASIVA	
A1	“Dificuldades em alinhar as mudanças.”
A2	“Usar argumentos de forma correta.”
B1	“Não tenho dificuldades, tenho muita facilidade em lidar e comunicar com as pessoas.”
B2	“Entendimento do que a empresa quer, alinhar aos objetivos.”
C	“Dificuldade em comprometimento com o trabalho.”
CONSCIÊNCIA INTERPESSOAL	
A1	“Pessoalidade nas relações.”
A2	“Estar sempre pronto a ouvir e atenção a equipe.”
B1	“Sentir o que as pessoas sentem”
B2	“Entender cada questão, mas sempre separando as coisas, o que pode ser difícil em determinadas situações.”
C	“Falta de abertura dos funcionários.”
HABILIDADE DE INFLUENCIAR OS OUTROS	
A1	“As pessoas não se sentem à vontade para falar.”
A2	“Mostrar a necessidade de comprometimento.”
B1	“A união faz a força. Não temos dificuldades para colaboração”
B2	“Interação e participação da equipe.”
C	“Não vejo dificuldades, sou bem influente.”
CONSTRUIR RELACIONAMENTOS DE COLABORAÇÃO	
A1	“Tem que ter clima, tendo vantagens para os dois lados.”
A2	“Busca e manutenção de parcerias importantes.”
B1	“Não há dificuldades.”
B2	“Ter identidade e pulso firme. Tem que estabelecer limites.”
C	“Não vejo dificuldades, consigo manter um bom relacionamento. ”
ORIENTAÇÃO PARA O CLIENTE	
A1	“O cliente é igual ovo, quebra à toa. Clientes muito exigentes.”
A2	“Estar sempre pronto para ouvir o cliente, para que dúvidas sejam sanadas e problemas resolvidos. Lidar com a insatisfação”
B1	“Diferencial do atendimento, fazer com que as pessoas gostem de comprar aqui.”
B2	“O cliente paga o nosso salário. Falta de produtos”
C	“Diversidade muito grande de clientes, eles estão mais exigentes.”

Fonte: Dados do estudo.

Analisando o quadro acima, os desafios enfrentados ao se desenvolver a competência para estabelecer o foco na perspectiva dos gestores são engajamento mútuo dos colaboradores, alinhamento dos objetivos organizacionais com os objetivos pessoais, a falta de profissionalismo. Concluem que há muita dificuldade em encontrar um perfil que esteja alinhado com a perspectiva organizacional, o que ocasiona a criação de falsas expectativas quanto a empresa. Pode-se verificar que existe falta de comprometimento, boa vontade e visão de crescimento na empresa, já que os colaboradores são reconhecidos e têm oportunidades, porém há dificuldade em manter um bom relacionamento com a liderança imediata pode acarretar uma alta rotatividade de pessoal, a insatisfação do colaborador caso os objetivos não estejam alinhados, desvalorização do capital intelectual, um alto custo para manutenção e gestão de pessoas para organização.

Percebe-se que os desafios enfrentados para comunicar e desenvolver os objetivos organizacionais são oriundos da falta de percepção acerca do apoio motivacional, já que de acordo com os gestores a falta de perspectiva de crescimento dos seus colaboradores é muito alta, o que torna a equipe e/colaborador inerente ao desempenho baixo afetando a produção bem como a competitividade da empresa. O que está comumente ligado a prestação de serviço e/atendimento ao cliente, tendo como premissa que a insatisfação do indivíduo com a organização pode afetar o bom relacionamento com o cliente, levando-os a consumirem em outros locais devido ao mau atendimento.

É notório que há receio em se delegar de tarefas mais complexas resolução de problemas que podem surgir de repente, devido há falta de confiança e resistência dos colaboradores ao interesse no aprendizado de novos desafios. Isto dificulta que a tomada de decisão no nível estratégico da empresa seja mais rápida e eficaz, pois ao invés de estar desempenhando as funções gerenciais, os gestores estão na produção solucionando problemas simples, tangente ao atendimento ao cliente. Durante a coleta dessa informação os gestores deram soluções para enfrentar esse desafio, que foram: confiar mais em seus colaboradores, fazendo com que eles se superem e tenham interesse em aprender coisas novas, porém não há nenhum plano de ação em vista para desenvolver a autonomia pretendida à equipe.

O desenvolvimento do trabalho em equipe está comprometido pela falta de colaboração e dificuldades em estabelecer relacionamentos interpessoais com os demais setores, ou seja, o papel de liderança imediata é tido como pouco flexível e engessado, já que tanto gestores quanto subordinados se espelham em seus líderes. O ambiente se torna hostil devido a falhas na comunicação, má interpretação do que se é dito e como se é falado, onde há falta de sinergia e integração da empresa afeta a produtividade e competitividade no mercado. Os desafios enfrentados ao se desenvolver esta competência, estão intimamente ligados aos desafios de se desenvolver os outros e gerenciar o desempenho.

É nítido que a falta de motivação, a falta de interesse e a insegurança ao executar novas tarefas, o salário baixo e a falta de benefícios, estão afetando a produtividade dos indivíduos estudados, o que leva a reflexão de que eles não têm outras oportunidades de emprego e se mantêm no cargo para subsistência, onde há relatos de as metas pré-estabelecidas pela alta gerência são imensuráveis, o que leva a desmotivação total quando não são alcançadas, e a falta de reconhecimento pelo empenho máximo ocasiona um *déficit* na produtividade. Visto que para promoção e gerenciamento da carreira os indicadores de desempenhos organizacionais

individuais e coletivos não são satisfatórios para elencar um plano de ação estratégica pela alta gerência. Conclui-se que um trabalhador insatisfeito pode interferir na capitação e manutenção de clientes.

Tratando-se de mudança organizacional existe resistência dos colaboradores, sejam eles subordinados ou gestores, pois durante a coleta é notório que a estrutura engessada, a falta de cooperação e confiança entre os níveis hierárquicos não permitem que essa resistência seja superada.

Quanto a comunicação organizacional, está comprometida com a dificuldade na emissão e compreensão, bem como a falta de alinhamento de informações que são necessárias. O que traz a reflexão de que a comunicação empresarial deve ser assertiva e direcionada ao público que se pretende atingir com tal informação, sendo que desvirtuadas podem causar problemas com o relacionamento desde o nível operacional ao nível estratégico. O gestor B1 alega não ter dificuldades ao persuadir os seus colaboradores, pois relata que procura sempre entrosar com a equipe, mantendo o relacionamento estreito, fazendo com que seus subordinados sejam convencidos a realizar o que ele deseja da forma como deseja.

Observa-se neste grupo de gestores a consciência interpessoal está em extremos, ou seja, há dificuldades em se estabelecer limites para empatia ou barreiras para criá-la. Assumindo que existem duas vertentes que nos direcionam a essa reflexão, sendo a primeira a delimitação dos limites organizacionais pré-estabelecidos que podemos atrelar aos desafios sobre a habilidade de influenciar os outros em prol de atingir um objetivo e/meta já fixados pela organização, e a segunda quando a empatia pode ser confundida dentro do ambiente organizacional, tornando o relacionamento entre os gestores e subordinados muito íntimos. Conclui-se que tanto a falta de abertura com o colaborador quanto o excesso de intimidade impossibilitam a assertiva comunicação e antecipação dos sentimentos, e comprometimento com as tarefas a serem desempenhadas.

A busca pela satisfação do cliente é uma preocupação constante nas empresas. Ao se pensar na melhoria contínua e na manutenção da competitividade organizacional, relaciona-se duas importantes competências e descrição dos desafios que permeiam a capitação e sustento dos consumidores; sendo a primeira a orientação para o cliente de modo que os desafios elencados pelos gestores são a busca contínua pela satisfação, visto que o consumidor se encontra sempre insatisfeito e mais exigente, atendimento de qualidade na prestação de serviços, exigência de

novos produtos no mercado, a diversidade muito grande do público no que tange classe social e cultura. É tido como destaque a diversidade dos consumidores, pois percebe-se que os subordinados não são desenvolvidos para lidar com cada público, tendo como consequência um atendimento ineficiente e inerente as necessidades dos clientes. Quando se trata de construir relacionamentos de colaboração, são encontradas dificuldades em estabelecer vantagens para ambas partes, seja com fornecedor ou cliente, ficando claro que a construção de parcerias é o que os torna competitivos no mercado e ter uma identidade organizacional forte, onde há equilíbrio para lidar com diversas situações. O gestor do supermercado C discorda dos demais, pois não vê dificuldade ao desenvolver essa competência. Segundo C “temos um bom relacionamento com todos, desde a parceria com os fornecedores até os nossos clientes.”.

Pode-se concluir diante dos relatos apresentados, que existe uma lacuna a ser preenchida quando se trata de gerenciar e desenvolver essas equipes. A comodidade e a falta de desenvolvimento dos próprios gestores conjecturam uma ideia de uma gestão ineficiente, onde a falta de motivação e insatisfação dos subordinados, tanto pela gerência quanto pela alta administração refletem diretamente na imagem da organização para a cidade alvo. O que dificulta e emerge a falta de uma solução eficientes dos desafios enfrentados ao lidar com pessoas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme os conceitos apresentados sobre o desenvolvimento de competências ao lidar com pessoas, conhecer os desafios que permeiam sobre a gestão estratégica de pessoas se faz necessário para desenvolvimento da organização. Como já citado, ao se potencializar pessoas, desenvolve-se a empresa possibilitando o alcance de metas e objetivos organizacionais, mantendo a organização competitiva no mercado através do diferencial de seu capital intelectual, onde buscou-se analisar quais são os principais desafios no processo de desenvolvimento de competências relacionadas ao lidar com pessoas, sob a ótica de um grupo de gestores de supermercados de uma cidade mineira.

Na perspectiva dos gestores os desafios mais evidenciados por este grupo foram a falta de comprometimento dos colaboradores, falta de motivação alinhada a uma gestão estratégica de pessoas, dificuldade de engajamento entre equipes e setores e a falta de interesse dos colaboradores na tentativa de serem desenvolvidos.

Percebe-se que se faz necessário uma reflexão sobre a preparação de quem está à frente da gestão dos supermercados analisados. As dificuldades apontadas pelos sujeitos, retratam um despreparo gerencial no que tange o processo de desenvolvimento de competências, a falta de interesse em aperfeiçoamento do cargo e dos conhecimentos adquiridos ao galgar posição na carteira de trabalho e/ou experiências profissionais alcançados em outros empregos o que demonstra evidencia a falta de motivação e engajamento não somente de quem está à frente da gestão, mas da organização como um todo em preparar e investir mais em seus colaboradores. Embora os respondentes não tenham formação na área, façam uso de conhecimento contraídos pelas experiências profissionais anteriores, bem como habilidade e atitude espelhada em outras pessoas para gerenciar as unidades de negócio. Porém, percebe-se que a falta de conhecimento teórico, ou seja, por meio de uma formação na área, é favorável para que exista um despreparo ao lidar com pessoas. Nota-se que não há planos estratégicos a serem desenvolvidos pela alta administração para desenvolver as competências gerenciais necessárias e também não há interesse ou preocupação dos gestores para obtenção de uma formação, onde elencam que idade é um fator desmotivador, o tempo na empresa e a credibilidade em ser um gerente de loja já são suficientes o que mostra comodidade na função desempenhada. É nítido pela percepção dos sujeitos estudados que não há perspectiva nem de crescimento pessoal e nem crescimento organizacional.

O presente estudo traz como contribuição agregar as informações a pesquisas e trabalhos já existentes na área, com a percepção de sujeitos acerca do desenvolvimento de competências ao lidar com pessoas, podendo ser utilizado como ferramenta de estudo para desenvolvimento do tema e conhecimento das dificuldades apresentadas pelos gestores do setor supermercadista. Como limitações do estudo é importante pontuar que os gestores apresentaram grande resistência para participar do estudo, o que resultou em atrasos e dificuldades na análise. Todavia, entende-se que o estudo alcançou seu objetivo inicial e gerou grandes aprendizados.

Por fim, como agenda de pesquisas futuras, sugere-se: a) um estudo mais aprofundado sobre gestão estratégica de pessoas e ao desenvolvimento de competências do setor supermercadista, alinhados a ferramentas de gestão como remuneração estratégica e; avaliação de desempenho, b) uma investigação que busque verificar quais ferramentas de treinamento e desenvolvimento do nível operacional podem ser utilizadas para promover o engajamento dos funcionários de supermercados; c) além de novos estudos que possam fazer uso do questionário, desenvolvido

a partir de Cripe e Mansfield (2003), para sistematizar os desafios enfrentados por empresas de outros setores empresariais.

REFERÊNCIAS

ABRAS. Associação Brasileira de Supermercados. **Ranking ABRAS 2018. Top 20.** Disponível em: <http://static.abras.com.br/pdf/coletiva_rank.pdf>.

ARAÚJO, Rafaela Albuquerque Valença de. **Abordagem qualitativa na pesquisa em administração:** Um olhar segundo a pragmática da linguagem. EnEPQ. Brasília. 2013.

BOMFIM, Rosa Amorim. **Competência Profissional:** uma revisão bibliográfica. Revista Organização Sistêmica. Vol.1 – nº 1. 2012.

CAREGNATO, Rita Catalina Aquino; MUTTI, Regina. **Pesquisa Qualitativa:** análise de discurso versus análise de conteúdo. Texto Contexto Enferm, Florianópolis, p. 679-84, 2006.

CASANOVA, Camila Corrêa. **Gestão por competências:** os desafios e possibilidades da seleção por competências. 2013. 50 f. Monografia (Especialização em Psicologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 159 p.

CRIFE, Edward J.; MANSFIELD, Richard S.. **Profissionais disputados:** As 31 competências de quem agrega valor nas empresas. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 210 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências:** Um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 155 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência.** Revista de Administração Contemporânea. Vol.5. Curitiba, 2001.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 405p.

HARB, Antônio Geraldo. **A Determinação das Competências Essenciais:** O Caso no Setor Supermercadista da Cidade de Manaus. EnANPAD, Florianópolis, 2001.

HARB, Antônio Geraldo. **As competências organizacionais nos segmentos de hipermercado e supermercado no Brasil**. XII SIMPEP, Bauru, 2005.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14 ed. São Paulo: Pearson, 2012. 765 p.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: Princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 515 p.

LEITE, Marcos Tadeu Dos Santos. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Aprendizagem Experiencial: Um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará**. EnANPAD, São Paulo, set. 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 336 p.

MELO, Fernanda Augusta de Oliveira; NASCIMENTO, Reinaldo Leon do; CASTRO, Silvio Muniz de; COELHO, Viviane Aparecida de Paula. **Gestão de Pessoas: Desenvolvimento do Conhecimento e Competências**. SEGeT. 2013.

SOUZA, Fernanda Maia de; NETO, João Batista dos Santos; FORTE, Lianny Maria; SILVA Paloma Nayalle da; MEDEIROS, Edna Michelle Borges Medeiros. **O modelo de gestão de pessoas por competências: Análise comparativa dos aspectos críticos para a implementação em duas empresas**. Universidade Potiguar, 2014.

SOUZA, Marco Antônio Ferreira de; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; FERREIRA, Marcelo Sales. **Desempenho organizacional no setor supermercadista brasileiro: Uma análise apoiada em DEA**. REGE. São Paulo, v. 17, n. 2, p. 151-167, abr./jun. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 213 p.

ANEXO A ¹

QUESTIONÁRIO - Dados do(a) Participante:		
Sexo: () M () F	Idade:	Em qual empresa você trabalha?
Escolaridade: () Fundamental incompleto () Fundamental completo () Médio incompleto () Médio completo () Superior incompleto () Superior completo () Superior Completo e Pós-Graduação		
Formação (ex: administrador, psicólogo, médico, etc.):		
Qual é seu cargo na empresa?		
Há quanto tempo está na empresa?		

Veja as competências abaixo e responda:

1. Estabelecer o foco: Desenvolver e comunicar objetivos em defesa da missão da empresa.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
2. Dar Autonomia aos Outros: Mostrar confiança na habilidade dos empregados de ser bem-sucedidos, dando-lhes liberdade para decidir como irão atingir seus objetivos e resolver os problemas.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
3. Oferecer Suporte Motivacional: Aumentar o comprometimento das pessoas em relação ao trabalho.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
4. Gerenciar a Mudança: Dar início, patrocinar ou ser o líder da mudança organizacional; ajudar os outros a gerenciar com sucesso a mudança organizacional.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
5. Incentivar o Trabalho em Equipe: Fazer os grupos aprenderem a trabalhar juntos, em colaboração.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
6. Desenvolver os Outros: Delegar responsabilidade e orientar as pessoas para desenvolver suas habilidades.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
7. Gerenciar o Desempenho: Assumir a responsabilidade pelo seu próprio desempenho ou dos empregados, estabelecendo objetivos e expectativas claros.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.

¹ Questionário elaborado pelo Prof. MSc. Felipe Gouvêa Pena a partir de Cripe e Mansfield (2003)

8. **Atenção à Comunicação:** Assegurar que a informação seja passada para as pessoas que devem permanecer informadas.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
9. **Comunicação Oral:** Expressar-se claramente em conversas e interações com outros.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
10. **Comunicação Escrita:** Expressar-se claramente em comunicação empresarial.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
11. **Comunicação Persuasiva:** Planejar e fazer comunicações orais e escritas que convençam a audiência a qual se pretende atingir.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
12. **Consciência Interpessoal:** Notar, interpretar e antecipar as preocupações e sentimentos dos outros e comunicar essa consciência aos outros com empatia
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
13. **Habilidade de Influenciar os Outros:** Conseguir o apoio dos outros para ideias, propostas, projetos e soluções.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
14. **Construir Relacionamentos de Colaboração:** Desenvolver e manter parcerias com os outros.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.
15. **Orientação para o Cliente:** Demonstrar preocupação pela satisfação de clientes externos e/ou internos.
Em sua opinião, quais são as principais dificuldades que um gestor pode enfrentar para desenvolver tal competência? Explique.

ANEXO B**DECLARAÇÃO**

Certifico que a aluna **Juliana Rodrigues da Silva Oliveira**, autora do trabalho de conclusão de curso intitulado **“OS DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS: UM ESTUDO COM GESTORES DE SUPERMERCADOS”** realizou as correções sugeridas pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



Professor MSc. Felipe Gouvêa Pena
Orientador

Mariana, 23 de novembro de 2018.