

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR CALÇADISTA PARANAENSE –
UM ESTUDO DE CASO**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2015

LUIZ HENRIQUE SILVEIRA LINHARES

**AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR CALÇADISTA
PARANAENSE – UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização
apresentado como requisito parcial para a obtenção
do título de Especialista em MBA em Gestão
Empresarial.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Francis Kanashiro
Meneguetti

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NO SETOR CALÇADISTA PARANAENSE – UM ESTUDO DE CASO

Esta monografia foi apresentada no dia 14 de outubro de 2015, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em MBA em Gestão Empresarial – Departamento Acadêmico de Gestão e Economia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato apresentou o trabalho para a Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após a deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

Prof. Dr. Dr^a. Francis Kanashiro Meneghetti
Orientador

Prof. Dr^a. Áurea Cristina Magalhães Niada
Banca

Prof. Dr. Kátia Regina Hopfer
Banca

Visto da coordenação:

Prof. Dr. Paulo Daniel Batista de Sousa

RESUMO

LINHARES, Luiz Henrique Silveira. As competências gerenciais no setor calçadista paranaense – um estudo de caso. 2015. 17 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Objetivo: analisar quais são as competências profissionais dos gestores de uma rede calçadista.

Métodos: estudo de caso

Resultados: o nível de escolaridade dos gestores é baixo e as competências mais importantes segundo os respondentes são “foco no resultado”, liderança” e “gestão de equipes”.

Conclusão: é preciso aumentar o nível de escolaridade dos gestores e incentivar e buscar profissionais com as competências consideradas mais importantes no setor e assim alcançar melhores resultados.

Descritores: Competências. Varejo. Setor Calçadista. Liderança. Gestão De Equipes. Escolaridade.

ABSTRACT

LINHARES, Luiz Henrique Silveira. As competências gerenciais no setor calçadista paranaense – um estudo de caso. 2015. 17 f. Monografia. (Especialização em MBA em Gestão Empresarial) – Programa de Pós-Graduação em Administração-PPGA, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2015.

Objective: analyze what are the professional competencies of the managers in the industry of footwear.

Methods: case study

Results: the level of education of managers is low and the most important skills according to the respondents are "focus on results," leadership "and" management teams ".

Conclusion: it needs to increase the education level of managers and encourage and seek professionals with the skills considered most important in the sector and thus achieve better results.

Keywords: Competence. Retail. Footwear Industry. Leadership. Team Management. Education

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
2. COMPETÊNCIAS	9
3. METODOLOGIA	11
4. RESULTADOS E ANÁLISE	12
5. CONCLUSÃO	17
REFERÊNCIAS	18

1. INTRODUÇÃO

O segmento varejista é um dos mais importantes do Brasil. Seu volume de vendas tem crescido 6,5% ao ano, em média (BARRETO, 2014). E dentro deste segmento, tem destaque o varejo de calçados. Em 2014 os brasileiros gastaram 43,3 bilhões no setor calçadista sendo a classe C a com maior potencial de compra (43% do total), seguida da B (40%) e da A (9%). A região sul ocupa o terceiro lugar em potencial de consumo (17%) sendo o sudeste em primeiro com metade dos gastos seguidos do Nordeste com 19%. O consumo per capita anual de sapatos no Paraná é de R\$ 204,61, bem acima da média nacional que é de R\$ 188,67.

Contudo, na atualidade, com o acirramento da concorrência (Las Casas; Garcia 2007) e o surgimento de mercados cada vez mais turbulentos, as empresas buscam constantemente maneiras de se destacar por meio de vantagens competitivas sustentáveis. Neste contexto, as competências dos indivíduos de uma organização, definidas como um conjunto de habilidades, atitudes e conhecimentos (CARDOSO et al., 2010), fazem toda a diferença.

No entanto, a análise de desempenho das empresas é ainda muito baseada em dados quantitativos, deixando de considerar aspectos importantes no que diz respeito à competência dos profissionais, redundando em perda da clientela, desmotivação, competição negativa e alta rotatividade de pessoal no interior da loja, entre outras consequências negativas (ALPERSTEDT et al., 2011).

Portanto este estudo tem como objetivo analisar quais são as competências profissionais dos gestores de uma rede calçadista paranaense. Os objetivos específicos avaliar as competências instrumentais-técnicas, comportamentais e grupais-sociais; analisar se as competências dos profissionais são adequadas as necessidades da organização estudada e avaliar se as políticas de desenvolvimento de pessoas atendem aos propósitos de qualificação necessários para os funcionários da organização.

Isto porque o grande desafio das organizações calçadistas nas contratações de equipes de vendas é o perfil que se busca versus o que temos disponíveis no mercado de trabalho atual. As habilidades necessárias, conhecimento do produto, necessidade do trabalho aliado as expectativas pessoais do candidato com a da empresa.

Para consecução deste objetivo, foi realizado um estudo de caso em uma grande rede calçadista paranaense, a segunda marca preferida deste estado, segundo o IMPAR – Instituto

das Marcas de Preferência e Afinidade Regional (2014). Durante a pesquisa foram entrevistados 28 gerentes desta rede os quais responderam a um questionário estruturado.

A seguir apresenta-se breve teoria sobre o tema “competências”, na sequência uma pequena explicação da metodologia empregada, seguidos dos resultados e análise finalizando com as considerações finais com limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. COMPETÊNCIAS

Para Nieves; Haller (2014) o capital humano é considerado um recurso fundamental que garante a realização de uma série de capacidades essenciais que permitem a sustentabilidade de vantagem sobre a concorrência. Porém dentre todas as pessoas de uma empresa, os gestores tem papel fundamental pois são fortemente relacionados com o desempenho das empresas (PENROSE, 1959). Então estudar os gestores é relevante tanto para a prática como para teoria.

O estudo das competências iniciou-se com McClelland (1973) na área da psicologia. Nesta época competência era definida como uma característica pessoal relacionada a um desempenho superior na realização d determinada tarefa, em certa situação. Ao longo dos anos surgiram várias definições de competências (Lang et al., 2013) e estas são muito similares entre si (Ching et al., 2014). Leboyer (1997) afirmou que competências são repertórios de comportamentos que determinadas pessoas tem melhor do que outras tornando- se conseqüentemente mais eficazes em certas situações. Por sua vez, Ribeiro e Guimarães (1998), ensinam que competências são características inerentes a uma pessoa e que se relacionaram a um desempenho superior em um posto de trabalho. Para Ducci (1997), as competências são relacionadas a capacidade produtiva dos indivíduos mensurada pelo desempenho real e não simplesmente pela agregação de conhecimentos, habilidades, destrezas e atitudes que são necessários para um desempenho produtivo em um contexto de trabalho mas não suficientes.

Em trabalhos mais recentes, Fleury (2002) afirma que a competência é composta três eixos: a pessoa em si (sua bibliografia, o saber ser), sua formação educacional (o saber) e sua experiência profissional (o saber fazer). Contudo, estes três eixos somente terão efeito se produzirem resultados tanto para o indivíduo como para a organização onde o mesmo trabalha. Ou seja, é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000).

Ou seja, para Fleury e Fleury (2001) o conhecimento, o know how por si só, não são competências. Eles precisam ser comunicados e utilizados. Corroborando esta afirmação, Zarifian (2001) ensina que a competência é pautada nos conhecimentos do indivíduo mas revela-se na aplicação em forma de inteligência prática em determinada situação. Enfim, pode-se dizer que o elemento que permeia estes vários conceitos de competência é a individualidade, ou seja, a capacidade de aprender e aplicar estes conhecimentos em determinada situação (LANG et al., 2013).

Um cuidado que se deve ter e não confundir habilidade com competência. Habilidade se refere “a capacidade de executar com facilidade e precisão movimentos motores ou cognitivos complexos e adaptar às condições de mudança” e, de forma mais abrangente, competência é “um sistema complexo de ação que abrange as habilidades intelectuais, de atitudes e outras não cognitivas” (DESECO, p. 7, 2002)

As competências são compostas segundo Fleury e Fleury (2001) por saber agir, saber mobilizar recursos, saber comunicar, saber aprender, saber engajar-se e comprometer-se, saber assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Já Gomes et al. (2010) estudando médicos, indicam oito dimensões: geral, técnica, social, administrativa, pesquisa, ensino, cognitiva, conhecimento/conteúdo. Zarifian (2001) por sua vez propõe que a competência inclui conhecimentos, saber fazer, experiências e comportamentos exercidos em contexto preciso. Para Ruas (2001) classifica as competências da seguinte maneira: conhecimentos (sobre o ambiente, gerais e teóricos, operacionais); habilidades (experiência profissional associada) e atitudes (atributos profissionais e pessoais).

3. METODOLOGIA

Segundo Cooper; Schindler (2003, p. 131) a “exploração é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma idéia clara dos problemas que vão enfrentar durante o estudo”. Portanto este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória onde o trabalho de campo foi realizado por meio de estudo de caso.

De acordo com Gil (1994) o estudo de caso é profundo e exaustivo, de um ou poucos objetos, na intenção de se obter um conhecimento pormenorizado e amplo, algo impossível por outro tipo de pesquisa. Para ele, os estudos de caso são muito úteis em pesquisas exploratórias. Por sua flexibilidade, é indicado em fases iniciais sobre temas complexos e na construção de hipóteses ou reformulação de problemas.

Além disto, a pesquisa foi realizada em um determinado momento e portanto é uma descrição da visão dos gestores em um dado ponto no tempo sendo portanto uma pesquisa transversal única.

Assim sendo, a amostra foi composta por gerentes de uma grande rede calçadista paranaense que responderam a um questionário auto-administrado em meio eletrônico desenvolvido através do software Survey Monkey. A pesquisa ficou no ar por 16 dias e 17 gerentes responderam a mesma. Na sequência os dados foram quantificados neste próprio software.

A seguir apresentam-se os resultados e suas análises obtidos após a análise dos mesmos.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Para Fondas e Wiersema (1997) o conceito de competências de gestão deve levar em conta a experiência profissional, a formação educacional e as características pessoais dos gestores. Portanto algumas perguntas do questionário eram sobre a caracterização dos respondentes.

Como se pode observar, a maioria dos gestores é casada (GRÁFICO 1) e possuem um dependente (GRÁFICO 2).

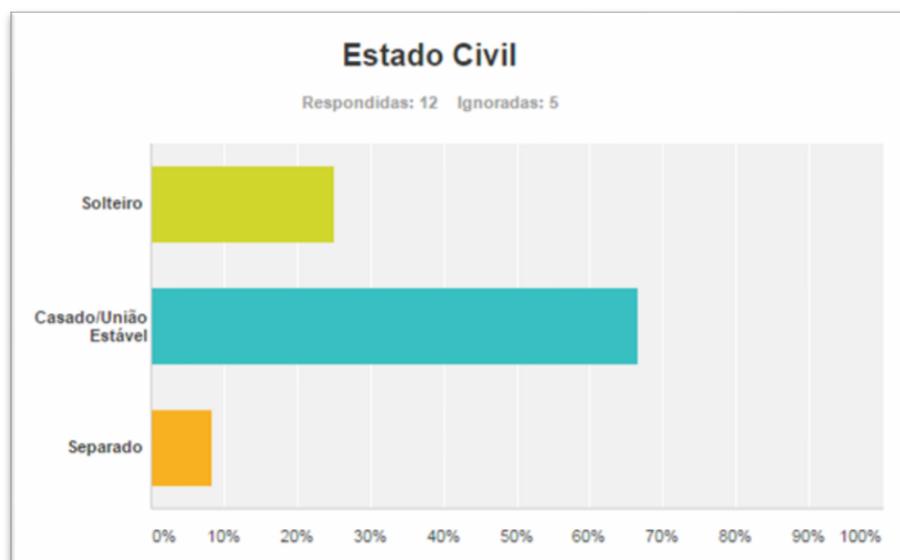


Gráfico 01: estado civil dos respondentes

Fonte: dados da pesquisa

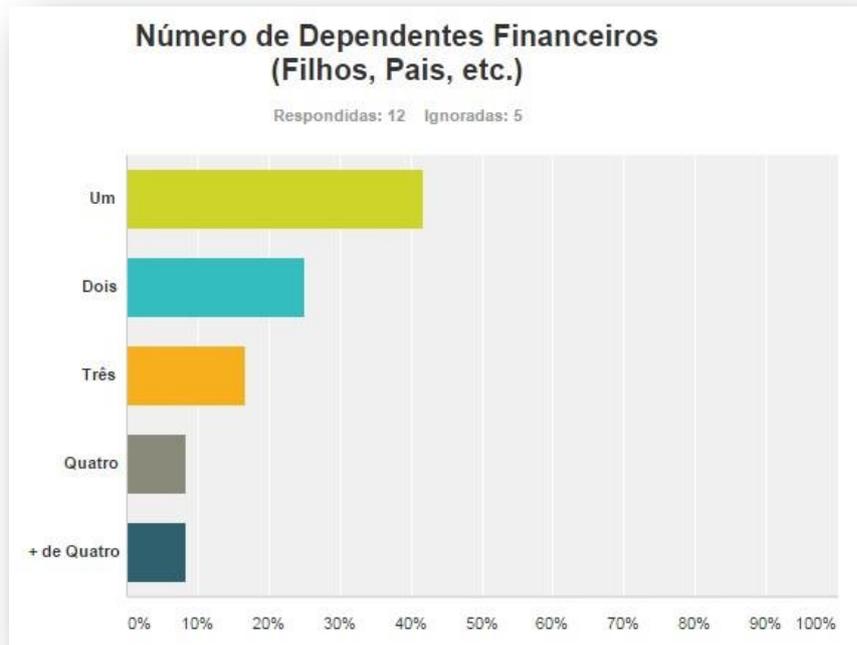


Gráfico 02: número de dependentes

Fonte: dados da pesquisa

Em relação à formação escolar, como se pode notar, metade da amostra tem somente o ensino médio e a outra metade, nível superior (GRÁFICO 3) mas nenhum dos gestores tem especialização.

Segundo Shane (2000), é por meio da educação formal, que os indivíduos adquirem habilidades fundamentais para aprender sobre mercados e tecnologias e a reconhecer melhor as oportunidades do ambiente. Inclusive Van der Sluis et al. (2005) concluíram que o desempenho empresarial é significativa e positivamente afetado pela educação formal. Indo ao encontro desta afirmação, Finkelstein et al. (2009), ensinam que empresas cujos gestores têm formação de pós graduação, possuem comportamento diferente àquelas em que os profissionais não possuem tal especialidade. Isto indica uma oportunidade para empresa investir em programas que aumentem a escolaridade de seus gestores pois a formação educacional é importante para melhora do desempenho das empresa.

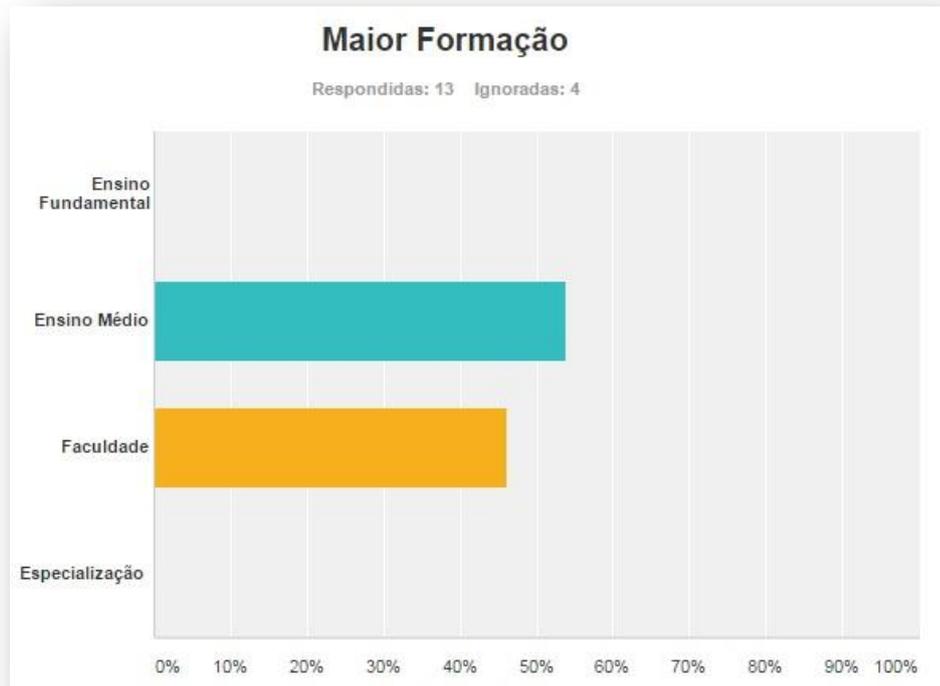


Gráfico 03: formação educacional

Fonte: dados da pesquisa

Já em relação as competências em si, os atributos considerados mais importantes na visão dos gerentes participantes da pesquisa, foram “foco em resultados”, “liderança” e “gestão de equipes” (GRÁFICO 04).

O primeiro atributo, “foco em resultados”, foi considerado o mais importante e isto pode ser um reflexo da característica do setor em si. O setor varejista trata-se de um segmento onde a concorrência esta cada vez mais acirrada (LAS CASAS; GARCIA 2007) e que possui um alto turn-over (SEBRAE, 2015) onde os gestores são fortemente cobrados pelos seus resultados para se manterem em seus cargos.

Os seguintes atributos em ordem de importância, “liderança” e “gestão de equipes”, podem ser vinculados as competências propostas por Fleury e Fleury (2001) como saber agir, saber comunicar e assumir responsabilidades. Ainda segundo Gloria Junior et al. (2014) a liderança é uma competência universalmente almejada nos gestores onde líder é aquela pessoa que serve de exemplo para um grupo e tem a capacidade de persuadir os membros a cooperar com um objetivo comum. Já a gestão de equipe se refere a um dos papéis fundamentais do líder - fazer as coisas por meio das pessoas (MOHRMAN; WORLEY, 2009). Ou seja, os gestores articulam equipes, combinando perfis, conhecimentos e habilidades para gerar inovações e tornar sua organização mais competitiva.

Por outro lado, os atributos avaliados como menos importantes foram “visão sistêmica”, “negociação” e “persuasão”. Isto pode ser reflexo do segmento que foca muito em trabalho da equipe já que são cobrados pelos resultados no geral onde tanto negociação como persuasão seriam características mais individuais. Ou seja, parece ser mais importante liderar e gerenciar bem sua equipe do que ter que negociar e persuadir alguém. Seria “o todo” se sobrepondo “ao individuo” com foco nos resultados gerais.

Enfim, tais resultados vão ao encontro dos achados de Dias Junior et al. (2013) que em um estudo de caso encontraram também que as habilidades de liderança e de trabalho em equipe, entre outras, foram preponderantes.

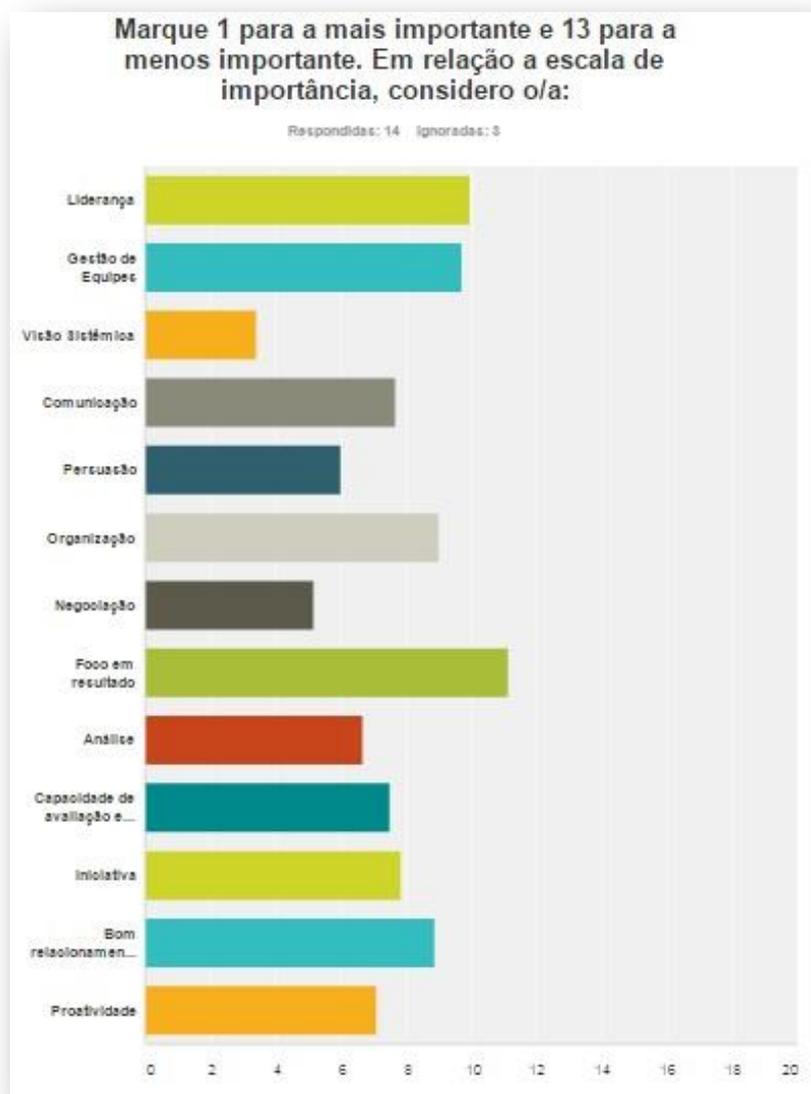


Gráfico 04: competências consideradas importantes

Fonte: dados da pesquisa

Na próxima sessão, serão realizadas as considerações finais com as limitações deste estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

5. CONCLUSÃO

Pode-se dizer que o objetivo principal desta pesquisa, de analisar quais são as competências profissionais dos gestores de uma rede calçadista paranaense, foi atingido. Durante a análise de dados ficaram claros dois pontos principais: a necessidade de se aumentar o nível de escolaridade dos gestores e a importância dos resultados, liderança e gestão de equipe.

Como levantando pela teoria, o nível de escolaridade dos gestores é fortemente ligado ao bom desempenho das empresas (VAN DER SLUIS et al.,2005; FINKELSTEIN et al., 2009). Portanto como praticamente metade dos gestores tem somente o ensino médio e a outra metade nível superior, a empresa poderia investir em programas de incentivo para que seus gestores voltem as salas de aula no intuito de aumentar seu nível de escolaridade, ganhar conhecimento onde conseqüentemente tais ações repercutiriam positivamente no resultado da organização como pesquisas anteriores já demonstraram.

Em relação as competências mais importantes para o segmento, conforme comentado anteriormente, o “foco no resultado” ser escolhido como a principal, pode ser um reflexo do próprio setor onde as pessoas são fortemente cobradas por resultados de curto prazo principalmente. Os demais atributos que tiveram destaques, “liderança” e “gestão de equipes”, vão ao encontro de outras pesquisas, como por exemplo, de Dias Junior et al. (2013) que obtiveram resultados semelhantes.

No entanto, pode-se citar como principal limitação deste estudo as características da própria metodologia aplicada. Por tratar-se de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizáveis a toda população. Como Malhotra (2001) alerta, é um erro utilizar os resultados de uma pesquisa qualitativa como conclusivos e fazer generalizações à população alvo. Ou seja, o foco deste estudo é para o reconhecimento e a interpretação do fenômeno dentro de seu contexto.

Contudo, os achados aqui encontrados, certamente indicam um caminho a ser trilhado. Somando-se a outras pesquisas, futuramente poder-se-á elencar quais competências podem ser vinculadas a melhores desempenho e assim o setor poderá contratar profissionais que possuam as mesmas destacadas ou treinar aqueles que ainda não as possuem.

Assim sendo, sugere-se a realização de mais estudos qualitativos que corroborem estes achados para que futuramente possa-se desenvolver e testar uma escala destas competências na busca de um aprofundamento de um tema tão importante como as competências, que fazem parte do capital humano, uma dos ativos mais importantes das empresas mas que muitas vezes e deixado em segundo plano.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FEURSCHÜTTE, S. G.; LEMOS, D. D. C. Competências em Vendas no Varejo de Materiais de Construção. **TAC - Tecnologia Em Administração E Contabilidade**, v. 1, n. 1, p. 1–13, 2011.

BARRETO, B. B. **A Expansão do Consumo e seus Impactos Sobre o Comércio Varejista: Análise do Período de 2003 a 2013 no Brasil** (Doctoral dissertation, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014).

CARDOSO, R. L.; RICCIO, E. L.; MENDONÇA NETO, O. R.; OYADOMARI, J. C. Entendo e Explorando as Competências do Contador Gerencial: uma Análise Feita Pelos Profissionais. **Revista ASAA - Advances in Scientific and Applied Accounting**, v. 3, n.3, p. 353-371, 2010.

CHING, H. Y.; DA SILVA, E. C.; TRENTIN, P. H. Formação por Competência: Experiência na Estruturação do Projeto Pedagógico de um Curso de Administração. **Administração: ensino e pesquisa**. Rio de Janeiro, v. 15 no 4 p. 661–691 out nov dez 2014.

COOPER, D.; SCHINDLER, F. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DESECO. **Definitions and Selection des Competences (DESECO): fondements theoriques et conceptuels**. OCDE. 2002. Disponível em: <http://www.euskalcurriculum.net/data/documents/1/2/5/13/deseeco_doc_strategique.pdf> Acesso em: 15 jan 2013.

DUCCI, M. A. **El Enfoque de Competencia Laboral en la Perspectiva Internacional**. In: formación basada en competencia laboral. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n.espe, p. 183-196, 2001.

FINKELSTEIN, S.; HAMBRICK D.C. e CANNELLA, A. **Strategic Leadership: Theory and Research on Executives, Top Management Teams, and Boards**, Oxford University Press, 2009.

GLÓRIA JUNIOR, O. D. S. ; ZOUAIN, D. M.; ALMEIDA, G. D. O. **Competências e Habilidades Relevantes para um Chefe de Unidade Descentralizada de Perícia da Polícia Federal**. *EnAnPAD*, 15(4), 16, 2012.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, T. **Estratégias de Marketing para Varejo**. Inovações e Diferenciações Estratégicas que Fazem a Diferença no Marketing de Varejo. São Paulo: Novatec, 2007.

LANG, J.; MARINHO, S. V.; BOFF, M. L. Aprendizagem em Ação, Competências e a Relação com a Aprendizagem Gerencial. **Pretexto**, v.15, p.67–83, 2014.

LEBOYER, C. L. **Gestión de las Competencias**. Barcelona: Ediciones 2000, 1997.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing : uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MCCLELLAND, D. C. Testing for Competence Rather than for "Intelligence." **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, 1973.

MOHRMAN, S. A.; WORLEY, C. G. Dealing With Rough Times: A Capabilities Development Approach to Surviving and Thriving. **Human Resource Management**, May–June, 48 (3) 433– 445, 2009.

NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. **Tourism Management**, v.40, p.224–232, 2014.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: Oxford University Press, 1959.

RIBEIRO, L. M. M.; GUIMARÃES, T. A. **Competências organizacionais e humanas de uma organização financeira estatal: O Ponto de Vista de seus Gerentes**. In: *EnANPAD*, 22., 1998, Foz do Iguaçu. Anais... Foz do Iguaçu: Anpad, 1998.

RUAS, R. *Gestão das Competências Gerenciais e Aprendizagem nas Organizações* [Mimeo]. Porto Alegre, RS, 2001.

SEBRAE. *Gestão de Pessoas. Rotatividade de Colaboradores é Corrente no Varejo*. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Rotatividade-de-colaboradores-%C3%A9-recorrente-no-varejo>>. Acesso em: 10/10/2015.

SHANE, S. Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. **Organization Science**, v.11, p.448–469, 2000.

VAN DER SLUIS, J.; VAN PRAAG, M.; VIJVERBERG, W. Entrepreneurship selection and performance: a meta-analysis of the impact of education in developing economies. **The World Bank Economic Review**, v. 19, n. 2, p. 225-261, 2005.

ZABALA, M. A.; ARNAU, L. **Como Aprender e Ensinar Competências**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma Nova Lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.