



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS –
FATECS**

CURSO: ADMINISTRAÇÃO

LINHA DE PESQUISA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS

**IANNE CLAUDINE DE OLIVEIRA REIS
21000163**

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
Um estudo com gestores de uma franquia dos
Correios

Brasília
2016

IANNE CLAUDINE DE OLIVEIRA REIS

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
Um estudo com gestores de uma franquia dos
Correios

Trabalho de Curso (TC) apresentado
como um dos requisitos para a conclusão
do curso de Administração de Empresas
do UniCEUB –Centro Universitário de
Brasília.

Orientadora: Érika Glagliardi, Msc.

Brasília
2016

IANNE CLAUDINE DE OLIVEIRA REIS

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Um estudo com gestores de uma franquia dos Correios

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB –Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Érika Gagliardi, Msc.

Brasília, ____ de _____ de 2016.

Banca examinadora

Prof^a..Érika Gagliardi, Msc.
Orientador

Prof. _____
Examinador (a)

Prof. _____
Examinador (a)

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Um estudo com gestores de uma franquia dos Correios

Ianne Claudine de Oliveira Reis¹

RESUMO

Os gestores ou líderes de uma empresa necessitam continuamente atualizar a maneira como atuam em seus cargos devido às rápidas mudanças socioeconômicas e culturais do século XXI que impactam diretamente nas organizações. O presente trabalho busca identificar quais competências gerenciais propostos por Robert Quinn *et. al* em seu livro “Competências gerenciais: princípios e aplicações”, são desempenhadas pelos administradores de uma agência franqueada dos Correios do Distrito Federal e quais precisam ser desenvolvidas para alcançar eficiência organizacional. São 24 competências propostas associadas a oito papéis gerenciais: produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador, mentor, inovador e negociador. Para tal, foi realizada uma entrevista com os dois gestores da agência e depois analisadas à luz da teoria de Quinn. O tipo de pesquisa foi descritiva e a abordagem foi de natureza qualitativa. Ao término, constatou-se que o primeiro entrevistado desempenha 16 competências e a segunda entrevistada 19 na gestão vigente na qual se utiliza mais do modelo das relações humanas contendo os papéis de mentor e facilitador, sendo necessário aprimoramento da terceira competência do papel de facilitador por parte do primeiro entrevistado.

Palavras-chave: Competências Gerenciais. Liderança. Modelos de Gestão.

¹ Acadêmica do curso de Administração do UniCEUB –Centro Universitário de Brasília. Pós-graduanda em Coaching pela Homero Reis Inteligência Relacional e Coaching. E-mail: ianneclaudine@gmail.com.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	6
2 DESENVOLVIMENTO.....	7
2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	7
2.1.1 <i>Competências</i>	7
2.1.2 <i>Competências Gerenciais</i>	9
2.1.3 <i>Modelos de gestão e papéis gerenciais</i>	10
2.2 METODOLOGIA.....	16
2.2.1 <i>Empresa</i>	16
2.2.2 <i>Participantes</i>	17
2.2.3 <i>Instrumento de Pesquisa</i>	17
2.2.4 <i>Procedimentos de coleta e análise</i>	18
2.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	18
2.3.1 <i>Os gestores e o papel de produtor</i>	18
2.3.2 <i>Os gestores e o papel de diretor</i>	21
2.3.3 <i>Os gestores e o papel de coordenador</i>	23
2.3.4 <i>Os gestores e o papel de monitor</i>	24
2.3.5 <i>Os gestores e o papel de facilitador</i>	26
2.3.6 <i>Os gestores e o papel de mentor</i>	28
2.3.7 <i>Os gestores e o papel de inovador</i>	29
2.3.8 <i>Os gestores e o papel de negociador</i>	31
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BASE NOS PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	37

1 INTRODUÇÃO

Desde o século XX, a globalização trouxe consigo o aumento da competitividade, evolução das tecnologia e maior exigência dos clientes (RESENDE, 2004) ocasionando crescentes mudanças organizacionais e comportamentais dos profissionais a fim de garantirem a permanência no mercado capitalista.

Em uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria global HayGroup, apontou que, no Brasil, em torno de 63% dos líderes criam climas desmotivadores e apenas 12% promovem ambientes de alto desempenho.² Além disso, conforme a pesquisa, o líder ideal domina mais de um tipo de liderança podendo assumir até 4 e atualmente 36% dos líderes mundiais não dominam nenhum ou dominam somente um estilo de liderança. No caso do Brasil, mais da metade dos líderes adotam o estilo de liderança coercitiva, a que mais desmotiva os funcionários.

Dado a importância de líderes e gestores se adaptarem ao ambiente organizacional como intuito de assegurar a eficiência e eficácia no exercício da liderança e gestão garantindo o fluxo de trabalho, a produtividade, o crescimento e desenvolvimento dos funcionários bem como a adaptabilidade organizacional, os autores Robert Quinn, Sue Faerman, Michael Thompson e Michael McGrath propõem e analisam em seu livro “Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações”, 4 modelos de gestão e suas transformações ao longo do século XX bem como os 8 papéis gerenciais. Desta forma, esta será a teoria base para o presente estudo.

Deste modo, o estudo busca responder ao seguinte problema de pesquisa: Quais competências gerenciais são desempenhadas pelos administradores de uma agência franqueada dos Correios e quais precisam desenvolver para alcançar a eficiência e eficácia organizacional?

Logo, o objetivo geral do estudo é identificar as competências gerenciais propostas por Quinn *et. al* (2003) desempenhadas pelos administradores da

² ADMINISTRADORES. Pesquisa aponta que a maioria dos líderes desmotiva suas equipes. IBC, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/pesquisa-aponta-que-maioria-dos-lideres-desmotiva-suas-equipes/77733/>>. Acesso em: 28 de abril de 2016.

agência franqueada dos Correios. Os objetivos específicos que contribuem para a realização da pesquisa são: i) identificar os 4 modelos gerenciais de propostos por Quinn *et. al* (2003); ii) identificar as competências associadas a cada modelo; iii) analisar os modelos gerenciais e as competências que vem sendo desempenhadas pelos gestores da franquia dos Correios.

Para alcançar os objetivos propostos, foram realizadas entrevistas com os dois gestores de uma agência franqueada dos Correios buscando identificar quais modelos gerenciais e quais competências vêm sendo desempenhadas por eles.

O presente estudo justifica-se socialmente como uma maneira de demonstrar aos líderes a importância de desenvolver as competências ideais e compatíveis com a realidade mercantil e empresarial. Academicamente, justifica-se pela importância de preparar e capacitar jovens estudantes que queiram empreender para que sejam capazes de mapear e desempenharem as competências adequadas a fim de serem bem sucedidos profissionalmente.

Assim, o trabalho está estruturado em três seções: introdução, desenvolvimento, no qual inclui o embasamento teórico, metodologia, apresentação e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais. A pesquisa é descritiva de caráter qualitativo, utilizando o método de entrevista gravada e posteriormente transcritas sendo analisada à luz da teoria de Quinn *et. al* (2003).

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 EMBASAMENTO TEÓRICO

2.1.1 Competências

No início do século XX, o termo “competência” se referia à qualificação de uma pessoa na linguagem jurídica, ou seja, a capacidade de alguém julgar certas questões (CARBONE *et al.*, 2009). McLagan (1997, *apud* CARBONE, 2009; DUTRA, 2004; FLEURY E FLEURY, 2004) descreve duas vertentes de competência originadas a partir da década de 70.

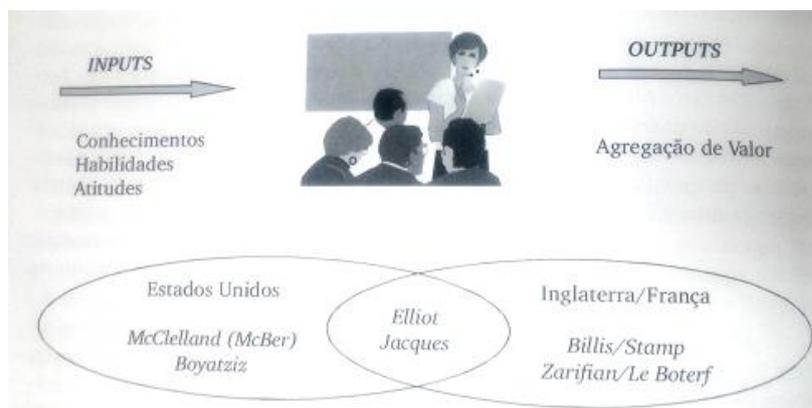
A primeira vertente a trazer uma nova conceituação de competência originou-se na América do Norte, definindo competência como “o conjunto de

qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação” (DUTRA, 2004), ou seja, são características atreladas ao indivíduo que o credenciam a exercer seu papel na organização.

Já a segunda vertente, de origem europeia, é definida como as realizações das atividades do profissional em determinado contexto organizacional, *“marcado pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos e etc”* (DUTRA, 2004), ou seja, diz respeito ao desempenho do indivíduo desde a produção até a entrega.

Ao passo que surgem múltiplos conceitos sobre competência, muitos podem ter uma complementariedade entre si. Dutra (2004) estrutura os conceitos conforme a Figura 1, sendo que de um lado entende-se competência como um conjunto de aptidões necessárias para o profissional exercer seu papel e de outro o empenho do profissional nas atividades da organização.

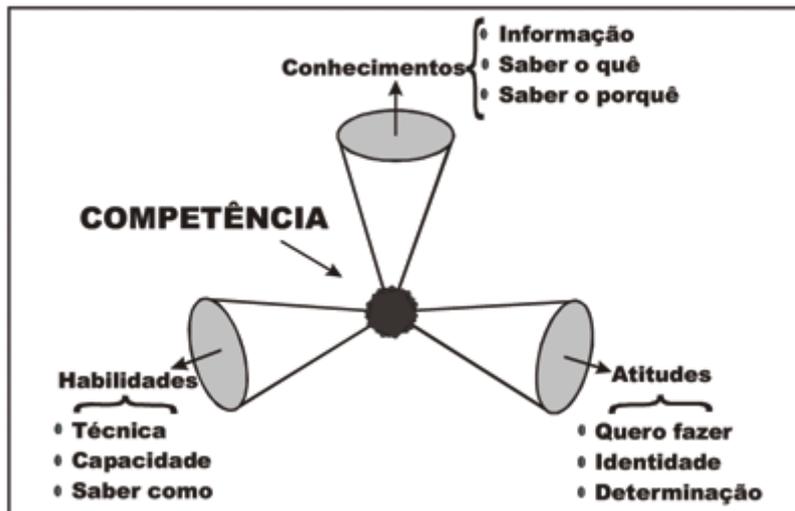
Figura 1 – Conceitos sobre competência.



Fonte: DUTRA (2004).

Para Carbone *et. al* (2009), as três dimensões da competência são definidas entre conhecimento, habilidades e atitudes, conforme Figura 2, e mantêm uma complementariedade entre si, trabalhando de forma sinérgica com intuito de levar o indivíduo a construir conceitos, aumentando suas distinções (vivências, experiências e aprendizagens conforme REIS, 2011) e assim desempenhar suas funções de forma a agregar valor para empresa.

Figura 2 – As três dimensões da competência.



Fonte: Durand (2000) *apud* OLIVEIRA *et. al* (2006).

Carbone *et. al* (2009) cita autores como Cockeril (1994), Nisembaum (2000) e Sparrow e Bognanno (1994) que classificam as competências a depender da abordagem de estudo entre **técnicas e gerenciais**, conforme a natureza da função desempenhada pelas pessoas, **básicas e essenciais** no âmbito organizacional e **emergentes, declinantes, estáveis, transitórias** em razão de sua relevância, respectivamente.

Fleury e Fleury (2004) afirma que a competência relativa ao âmbito organizacional arquitetou-se a partir da perspectiva do indivíduo, ao passo que Dutra (2004) expõe que as competências individuais e as organizacionais devem estar vinculadas reflexivamente entre si.

Prahalad e Hamel (1990 *apud* CARBONE *et al.* 2009) defendem a competência organizacional como uma experiência da empresa que permite o alcance de seus objetivos estratégicos, ou seja, são características organizacionais que oferecem uma vantagem competitiva diante da concorrência.

2.1.2 Competências Gerenciais

Para Ruas (2005):

“As competências gerenciais, em nível individual, são geralmente concebidas como resultado de um conjunto de conhecimentos,

habilidades e atributos que o gerente emprega em determinadas situações e que agregam valor a organização e ao indivíduo.”

Os gestores ou líderes devem ter capacidade técnica através dos conhecimentos específicos do cargo, capacidade de relacionamentos e visão sistêmica (BOOG, 1991, *apud* RUAS, 2005). Ruas ainda ressalta que as organizações possuem estratégias diferentes entre si devido ao ramo de atuação, de proteção mercadológica, ambiente social, político e cultural, portanto, as exigências de competências gerenciais devem estar conforme o contexto institucional. Nota-se que cada vez mais os gerentes devem corresponder às expectativas das empresas, tornando-se em sua maioria personagens valentes e inabaláveis cujas responsabilidades se expandem e conseqüentemente acabam por dispor de menores brechas para erros.

Quinn *et. al* (2003) salienta que o compromisso gerencial depende do nível hierárquico em que o profissional se encontra, ou seja, alguns papéis gerenciais são mais evidentes em determinados cargos, mas isso não quer dizer que deve-se abster das outras competências. A cada mudança ou promoção do gerente, é necessário que o mesmo identifique os comportamentos associados àquele cargo e desenvolva-os conforme a necessidade, deixando para trás outros que não serão mais utilizados.

2.1.3 Modelos de gestão e papéis gerenciais

Há uma facilidade dos gerentes seguirem um modelo de gerenciamento fundamentado em suas próprias convicções (QUINN *et. al*, 2003) devido às suas vivências e experiências passadas. Dessa maneira, a aprendizagem de novos conceitos pode tornar-se prejudicada em razão de não se abrir portas para novos conhecimentos.

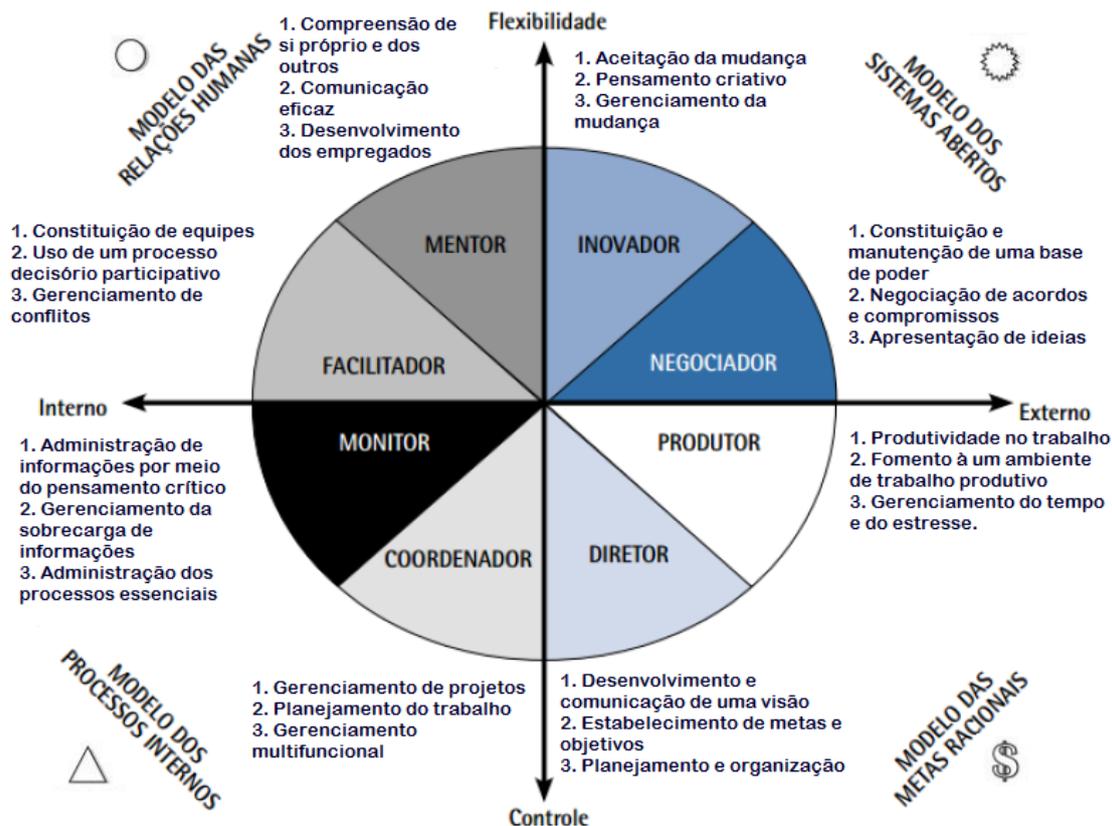
A mudança de mentalidade, sendo chamada também de aprendizagem (REIS, 2011), é primordial para um líder exercer seu papel de intermediador de forma eficaz na organização, visto que esta possui uma realidade mais complexa. Com isso, pesquisadores e profissionais elaboraram modelos de gestão que ajudam a entender outras perspectivas gerenciais, haja vista as

atuais compreensões de eficácia de gerenciamento estarem voltadas para o líder e não mais para a organização ou unidade de trabalho.

Posto isto, Robert Quinn *et. al* (2003), ao analisar as organizações e seu desenvolvimento, elaborou quatro modelos de gestão que foram associados aos oito papéis de lideranças contendo três competências essenciais cada, intrínsecas aos líderes empresariais de diferentes níveis hierárquicos, objetivando um melhor desempenho e eficácia das instituições (figura 3). Contudo, cada novo modelo não representou a extinção dos anteriores, ao contrário, alguns líderes continuaram a manter conceitos precedentes para a tomada de decisões.

Todavia, o autor percebeu que nenhum dos modelos estavam satisfazendo as necessidades dos gestores diante das complexidades existentes nas organizações atuais, desejando que fossem adaptáveis e flexíveis, mas também estáveis e controladas (QUINN, *et. al*, 2003). Desta forma, os autores constataram que os líderes mais experientes não baseavam suas atividades em contrastes, mas sim em complementariedades, ou seja, são aptos a desenvolverem suas atividades com base nos 4 pilares simultaneamente.

Figura 3 – As competências essenciais e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.



Fonte: Adaptado de Quinn *et. al* (2003).

2.1.3.1 Modelo das Metas Racionais – Papéis Produtor e Diretor

Este modelo surgiu no início do século XX, na qual as empresas estavam passando por um processo de amplo desenvolvimento devido à mão de obra barata, riqueza de recursos, escassez de políticas de proteção trabalhistas e advento da tecnologia gerada pelo petróleo. Nisto, os resultados empresariais alcançaram altos níveis. Tendo com expoentes a eficiência Taylorista e a linha de montagem Fordista, o modelo das metas racionais representa a eficácia organizacional a partir da produtividade e lucro, tendo como símbolo o cifrão (QUINN *et. al*, 2003).

O autor também afirma que há uma ênfase contínua em processos como o esclarecimento de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas. Deste modo, a função do gerente é ser um **diretor** resolutivo e um **produtor** objetivo.

O diretor tem como papel esclarecer as atividades e as expectativas por meio de processos como planejamento e delimitação de metas através de uma comunicação clara e persuasiva. Ele é extremamente competitivo, capaz de

tomar decisões rapidamente, expõe o que deve ser feito de maneira clara sem deixar rastros dúbios e também é visto como o chefe que está à disposição da organização *full time*. As competências adotadas para este papel correspondem: i) ao desenvolvimento e comunicação de uma visão, ii) ao estabelecimento de metas e objetivos, iii) ao planejamento e organização (QUINN *et. al*, 2003).

Diretores tendem a ser excelentes **produtores**. Estes, por sua vez, mantêm o foco nas tarefas apresentando bastante interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Possuem uma elevada produtividade aceitando bem as responsabilidades, sabem administrar o tempo equilibrando as demandas e servem de estímulo às equipes de modo a aumentar a produtividade e cumprimento de metas. Para o papel de produtor, as competências são: i) trabalho produtivo, ii) fomento a um ambiente de trabalho produtivo, iii) administração do tempo e do estresse / equilíbrio de demandas concorrentes (QUINN *et. al*, 2003).

2.1.3.2 Modelo dos Processos Internos – Papéis Monitor e Coordenador

Complementar ao primeiro modelo, o modelo dos processos internos surgiu no primeiro quarto do século XX e tem como conceito básico de eficácia a estabilidade e continuidade, simbolizado por uma pirâmide. Segundo Quinn *et. al* (2003), a premissa básica é pautada na “rotinização” que leva a estabilidade enfatizando em processos internos como definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros.

Neste modelo, a ênfase é na eficiência no fluxo de trabalho e a função do gerente é ser um **monitor** competente com conhecimento prático e um **coordenador** leal.

O monitor deve ser excelente em supervisionar a equipe, dominando todos os detalhes e fatos para verificar se o trabalho está sendo realizado. Deve-se apegar a formulários, a dados, a análises, a condução de inspeções, vistorias e ter um aguçado senso de precisão estando a par de tudo que acontece no setor. As competências relacionadas a esse papel, são: i) administração de informações por meio do pensamento crítico; ii)

administração da sobrecarga de informações; iii) administração dos processos essenciais (QUINN *et. al*, 2003).

Como coordenador, o líder deverá ser o suporte do setor e do fluxo da organização. Deve ser uma figura que se comprometa com a organização da estrutura, estando a frente de problemas tecnológicos, logísticos e domésticos coordenando assim os esforços da equipe. Para ser um bom coordenador, o líder deverá dispor das seguintes atribuições: i) gerenciamento de projetos; ii) planejamento do trabalho; iii) gerenciamento multifuncional. Elas são tratadas de maneira inter-relacional para garantirem o cumprimento da missão organizacional (QUINN *et. al*, 2003).

2.1.3.3 Modelo das Relações Humanas – Papéis Facilitador e Mentor

Este modelo emergiu-se no segundo quarto do século XX, diante de dois grandes eventos: Crise de 1929 e a Segunda Guerra Mundial. A economia teve altos e baixos contribuindo mais ainda para o avanço tecnológico satisfazendo assim a população com bens de consumo que poupavam o trabalho. Conseqüentemente, houve mais preocupação com o bem estar do que a realização de horas extras, restando os modelos anteriores inapropriados para a época, já que a ênfase era a produtividade e não os funcionários.

Segundo Quinn *et. al* (2003), o Modelo das Relações Humanas teve destaque no compromisso, coesão e moral. Parte do pressuposto que o envolvimento relacional resulta em compromisso, aliado com a participação a resolução de conflitos e construção de consenso. Seu símbolo é um círculo, no qual indica igualdade e abertura.

A organização com base nesse modelo desenvolve uma atmosfera de união e trabalho em equipe, e os líderes tem papéis essenciais de **mentores**, buscando o desenvolvimento dos funcionários e de **facilitadores**, centrados nos processos.

O mentor possui papel fundamental na organização de saber lidar com os funcionários, mediante uma orientação cuidadosa e de empatia. Ele possui aptidões que o levam a ser cuidadoso, sensível, atencioso, afável e se dispõe a ser um instrumento de desenvolvimento individual dos funcionários, bem como

sabe reconhecer o potencial de cada um, elogiando-os e transmitindo-os apreciação. As competências relacionadas a esse papel são: i) compreensão de si mesmo e dos outros; ii) comunicação eficaz; iii) desenvolvimento dos empregados (QUINN *et. al*, 2003). Segundo Bass (1990, *apud* QUINN *et. al*, 2003) “as ciências sociais já demonstraram a importância desse papel na eficácia gerencial como um todo”, ou seja, ele pode ser um dos mais importantes papéis no desempenho do líder e conseqüentemente para um bom desempenho organizacional.

O facilitador, assim como o mentor, deve construir uma confiabilidade e empatia com os colaboradores. Ele é orientado a processos, portanto, assume uma postura para resolução de disputas interpessoais utilizando de técnicas de resolução de conflitos, reforço da coesão e da ética coletiva. Suas competências têm como base: i) a construção de equipes; ii) o uso da tomada participativa de decisões; iii) a administração de conflitos. Todas essas habilidades estão relacionadas ao equilíbrio das exigências individuais com o da coletividade (QUINN *et. al*, 2003).

2.1.3.4 Modelo dos Sistemas Abertos – Papéis Inovador e Negociador

Da metade do século XX para frente, o mundo passou por intensas e velozes transformações nas áreas de comunicação, informatização, produção de conhecimento, econômica e principalmente na configuração social. Os valores sociais, que antes eram convencionais, passaram a ter uma orientação mais individual e conservadora levando o público a não se preocupar somente com dinheiro e lazer, mas também com a satisfação pessoal (QUINN *et. al*, 2003).

Com as organizações cada vez mais dinâmicas e intensas no uso do conhecimento, esse novo modelo utilizou-se do método da flexibilidade na adaptação e do apoio externo. Ele é simbolizado por uma ameba que indica um organismo sensível, capaz de se transformar rapidamente quando necessário.

Seus processos essenciais baseiam-se na flexibilidade política, inovação, na resposta criativa de problemas e na coordenação da mudança. O gerente passou da visão de um decisor racional para um **inovador** criativo e um **negociador** com estratégia política.

O líder inovador traz consigo um caráter visionário para mudanças e ao mesmo tempo um facilitador para que as transformações ocorram de forma gentil aos colaboradores e de fácil aceitação. Sabem rapidamente identificar tendências, prestando bastante atenção ao ambiente em mudanças e com muita facilidade em tolerar riscos e incertezas. As competências essenciais do inovador são: i) convivência da mudança; ii) pensamento criativo; iii) gestão da mudança. Todas exigem do líder uma personalidade que seja aberto à novas ideias e desafios (QUINN *et. al*, 2003).

O negociador, no que lhe concerne, empenha-se em fortalecer a legitimidade exterior e o alcance de recursos externos. É capaz de ter influência política, saber persuadir e firmar parcerias com outras instituições e até figuras públicas a fim de interesses organizacionais, sendo por sua vez, intermediário e porta-voz da empresa. O líder negociador, precisará apresentar as seguintes competências: i) construção e manutenção de uma base de poder; ii) negociação de acordos e compromissos; iii) apresentação de idéias. Enquanto o inovador conjectura as ideias de mudança, o negociador vende as ideias conforme seus benefícios de aplicação (QUINN *et. al*, 2003).

2.2 METODOLOGIA

O tipo de pesquisa utilizada quanto aos objetivos é descritiva. Conforme Gil (2002) a pesquisa descritiva consiste em detalhar as características de uma determinada população utilizando-se de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática, ou seja, relatar de forma precisa tudo o que foi estudado.

Quanto ao método de abordagem do problema, a pesquisa é de caráter qualitativo que, de acordo com os autores Collis e Hussey (2005), esse método é dado como subjetivo, sendo possível investigar e explorar as diferentes percepções com o intuito de compreender as atividades humanas e sociais que tem uma complexidade maior em serem mensurados.

2.2.1 Empresa

O presente estudo é realizado em uma Agência Franqueada dos Correios (AGF), operadas por iniciativa privada formalizada através de contratos de franquia empresarial com a ECT (Empresa Brasileira de Correios

e Telégrafos), envolvendo concessão e transferência de tecnologia, direitos de uso da marca, consultoria operacional, produtos e serviços (MENDES, 2007).

Localizada no Núcleo Bandeirante em atividade desde 1993, conta com 15 funcionários efetivos e possui 4 áreas: atendimento, expedição, gerência e prospecção. A gestão atual, desde julho de 2015, é compartilhada entre um diretor sócio proprietário e uma administradora. Ambos trabalham juntos há 16 anos na gestão empresarial em agências franqueadas dos Correios e possuem um *know-how* complementar.

2.2.2 Participantes

Para o presente trabalho, foram convidados dois gestores da agência franqueada dos Correios do Núcleo Bandeirante, na qual utilizam da gestão compartilhada. Conforme entendimento de Robbins e Duncan (1988, *apud* LIMA, 2007) sobre gestão compartilhada, para que a visão organizacional seja desenvolvida, os dirigentes interpretam os ambientes internos e externos conforme sua interação em conjunto com os depoimentos daqueles que o cercam, e então elaboram suas visões individuais e compartilham entre si para que elas sejam negociadas a fim de que cheguem em um acordo gerando assim compromisso de todos com a realização daquilo que foi decidido.

O primeiro gestor entrevistado, é do sexo masculino, tem 64 anos e é sócio proprietário de agências franqueadas desde 1996. Suas experiências se resumem no exercício de gerente no banco Itaú por 6 anos, gerente regional da empresa Sonora por 7 anos e proprietário de uma empresa locadora de filmes Videoshow por 9 anos. De 1996 até 2015, o gestor possuía 3 agências franqueadas dos Correios, e após esta data passou a gerir somente uma, localizada no Núcleo Bandeirante.

A segunda gestora, do sexo feminino, tem 40 anos e é a administradora das agências franqueadas do primeiro entrevistado desde 1999. Possui experiências com área de vendas e atendimento ao cliente.

2.2.3 Instrumento de Pesquisa

Para cada papel gerencial Quinn *et. al* (2003) relaciona 3 competências essenciais para obtenção de um desempenho efetivo. Deste modo, o instrumento de pesquisa foi construído com base nas 24 competências onde

buscou-se elaborar no mínimo 1 pergunta associada à descrição de cada habilidade.

2.2.4 Procedimentos de coleta e análise

Em relação às informações gerais dos gestores, foi encaminhado no mês de março, via correio eletrônico, perguntas referentes à idade, sexo, formação, experiências anteriores e tempo de experiência na área atual, e respondidas no início do mês de abril de 2016.

O procedimento de coleta de informações se deu com base em uma entrevista semiestruturada de 38 perguntas (APÊNDICE A), realizada presencialmente na franquía localizada no Núcleo Bandeirante, dia 05 de abril de 2016. Esse tipo de entrevista, conforme Triviños (2004, *apud* MANZINI) tem como característica essencial indagações básicas apoiadas em teorias e hipóteses associadas ao tema da pesquisa.

Com duração de 27 minutos a primeira e 46 minutos a segunda entrevista, estas foram gravadas pelo computador e posteriormente transcritas para análise conforme Robert Quinn *et. al* (2003).

À luz da teoria de Quinn, a análise das competências foi realizada com base nos oito papéis gerenciais que um bom líder precisa desempenhar na organização. Esta análise consistiu em verificar a concordância das respostas dos entrevistados com a descrição para cada papel gerencial com o propósito de certificar qual papel possui uma melhor coerência com a gestão de cada entrevistado.

2.3 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados seguintes provêm da análise feita a partir das entrevistas aplicadas aos dois gestores da Agência Franqueada dos Correios (AGF) à luz da teoria de competências essenciais relacionadas aos oito papéis de liderança gerencial proposto por Robert Quinn *et. al* (2003) para identificar quais competências são desempenhadas por eles na administração da empresa.

2.3.1 Os gestores e o papel de produtor

Os dois gestores entrevistados afirmaram que se sentem muito motivados no que fazem e buscam levar essa motivação para os colaboradores. Hardy (1999, *apud* QUINN *et. al*, 2003) exemplifica um caso no

qual afirma que se um líder deseja que seus funcionários acelerem, ele mesmo tem que acelerar, ou seja, o líder tem que servir de exemplo para a equipe demonstrando em seu comportamento o que ele quer, caso contrário pode caracterizar-se cinismo. Desta forma, fica claro que ambos os entrevistados desenvolvem a **primeira competência** do papel de produtor: o trabalho produtivo.

O primeiro entrevistado afirma que a relação de harmonia e sinergia entre ele e os colaboradores estimula-os e potencializa suas habilidades. Além disso, ele menciona que seu modo de motivá-los é através da meritocracia, oferecendo-lhes gratificações quando reconhece um bom desempenho e esforço digno. Declara que valoriza ainda mais o funcionário que trabalha não só por salário, mas sim porque gosta da empresa e se sente satisfeito com o que faz.

A segunda entrevistada declara obter motivação para trabalhar através dos resultados obtidos. Saber reconhecer o valor de cada funcionário bem como o trabalho em equipe são aspectos evidenciados na gestão da entrevistada.

As afirmações vão ao encontro com a teoria, pois conforme evidenciado por Levering e Moskowitz (1993, *apud* QUINN *et. al*, 2003), os critérios utilizados por um líder para fomentar a produtividade no ambiente de trabalho dizem respeito à remuneração e benefícios diferenciados; incentivar o orgulho pelo trabalho e empresa; equidade entre gestores e funcionários e camaradagem e amizade em toda empresa. Desta forma, ambos desenvolvem a **segunda competência** do papel de produtor: o fomento a um ambiente de trabalho produtivo.

Em relação ao gerenciamento de tempo, o primeiro entrevistado afirma que não planeja suas atividades diárias, adaptando-se conforme o surgimento das atividades e dificuldades. Por outro lado, a segunda entrevistada diz realizar um planejamento de suas atividades em sua agenda e logo pela manhã procede com os afazeres que precisa despachar primeiro.

Mackenzie (1997, *apud* QUINN *et. al*, 2003) relaciona a administração do tempo com a autogestão expondo que o líder não tem controle sobre o tempo, desta forma, ele tem que se empenhar para gerenciar aquilo que possui controle, no caso, ele mesmo. Então, Quinn *et. al* (2003) expõe a importância do líder realizar um planejamento do tempo de modo a maximizar o período gasto com as tarefas importantes e urgentes.

Certamente a fala dos entrevistados compactuam com a teoria apresentada, pois mostraram-se consistentes a respeito de sua autogestão, cada um com sua particularidade mantendo o equilíbrio entre tempo e demanda.

No que se refere ao estresse pessoal e de sua equipe, o primeiro entrevistado equaliza bem suas atividades com seus momentos de descanso evitando a sobrecarga de atividades, porém não intervém quando há manifestação de estresse por parte de seus funcionários deixando a outra gestora resolver, caso necessário.

A segunda entrevistada não segue horários de descanso rigidamente, porém consegue, sem esforço, lidar bem na relação trabalho e repouso. Ela prontamente se dispõe a ajudar e a fazer o que for possível para resolver a situação e assim garantir o bem estar do funcionário, quando da manifestação de estresse por parte da equipe.

Conforme a teoria de Quinn *et. al* (2003), o líder produtor deve, primeiramente, saber administrar seu próprio estresse e então tomar a iniciativa de ajudar sua equipe a maximizar o estresse positivo (sem pressão física, psicológica nem emocional), minimizar o estresse negativo e gerenciar de maneira eficaz as situações em que o estresse negativo não puder ser minimizado.

Conclui-se que ambos entrevistados sabem lidar bem com o estresse pessoal, porém somente a segunda entrevistada sustenta a demanda de esgotamento físico e emocional da equipe, desenvolvendo por completo a **terceira competência** do papel de produtor: gerenciamento do tempo e do estresse/equilíbrio de demandas concorrentes. O autor revela a importância de

o gestor lidar com o estresse da equipe, pois além de prejudicar a capacidade e disposição dos funcionários de cumprir suas tarefas pode causar um aumento nas taxas de absenteísmo, rotatividade, índice de acidentes e uma queda no índice de desempenho.

2.3.2 Os gestores e o papel de diretor

O primeiro entrevistado diz possuir uma visão clara do resultado a ser alcançado pela empresa que é o de aumentar o faturamento mensal. Ademais, repassa a visão à equipe, dando-lhes suporte instrumental e emocional para otimização de suas atividades. Em contrapartida, apesar da segunda entrevistada também ter nítida a visão da organização, ela não a repassa para equipe.

Para Sashkin (1989, *apud* QUINN, 2003), os líderes comunicam e operacionalizam a visão através da explicação por meio de palavras e atos, que assumem três formas, tais quais estratégicas, táticas e pessoais. Neste caso, o primeiro entrevistado se enquadra mais com a forma de estímulo pessoal na qual, segundo Quinn *et. al* (2003), a visão torna-se um poderoso incentivo à ação, podendo afetar positivamente a satisfação no emprego, motivação, comprometimento, lealdade, orgulho pela empresa e produtividade.

Logo, para a **primeira competência** do papel de produtor (desenvolvimento e comunicação de uma visão) somente o primeiro entrevistado a desempenha de forma completa. O autor relata a importância desta competência no âmbito motivacional da equipe, pois ela desafia, anima, inspira e converte o propósito em ação, extraindo o que há de melhor no indivíduo.

Como expressa os dois entrevistados, não é formulado planos de execução organizados e bem definidos na empresa, possuindo somente o objetivo organizacional. O plano se configura através de simples e informal alinhamento realizado no início de cada mês entre os dois gestores para que sejam definidas as atividades.

Conforme a teoria de Quinn *et. al* (2003), para desenvolver e comunicar a visão do negócio aos funcionários, deve-se formular planos organizacionais,

metas e objetivos específicos, com vistas à consecução da referida visão. Os objetivos, que são mais amplos, são traduzidos em metas parciais para as diferentes unidades da empresa onde se desdobram em um efeito cascata até chegarem nos indivíduos.

Desta forma, a **segunda competência** do papel de diretor (estabelecimento de metas e objetivos) não é desempenhada de forma íntegra por nenhum dos dois entrevistados. O autor menciona os benefícios de desempenhar esse papel, entre eles o aumento da produtividade quando há metas e objetivos estabelecidos nos três níveis, bem como um índice para sistema de recompensas, controle maior do cronograma de execução das atividades para otimização do tempo e melhor embasamento em tomadas de decisões, *feedback* para melhorias de desempenho e processos.

Os gestores entrevistados afirmam não realizarem nenhum tipo de planejamento estruturado na empresa. Quinn *et. al*, (2003) relata que quanto mais complexo e turbulento o ambiente organizacional, maior a necessidade de estrutura e planejamento mais orgânicos que, conforme Galbraith (1995, *apud* QUINN *et. al*, 2003), podem categorizar em estratégia, estrutura, processos, recompensas e pessoas.

Percebe-se que por ser uma franquia dos Correios, com poucos funcionários e algumas dessas categorias já definidas pela ECT, como processos e estrutura, os gestores não tomam decisões com base em planejamento e sim conforme surgem demandas.

Logo, nota-se que ambos gestores não desempenham de maneira íntegra a **terceira competência** (planejamento e organização) proposta por Quinn. O autor afirma que o processo de planejamento fornece as ferramentas necessárias para o líder decidir onde quer ir e a melhor maneira de chegar lá, e a organização proporciona os instrumentos para efetivamente alcançar o objetivo. Assim, estes processos tem uma importância significativa de alocar o trabalho de maneira eficiente e eficaz pelos diferentes setores da empresa.

2.3.3 Os gestores e o papel de coordenador

O primeiro entrevistado afirma não gerenciar projetos na empresa e não se envolve com a distribuição de atividades à equipe. Em contrapartida, essas funções são desempenhadas pela segunda entrevistada, gerenciando diariamente os projetos quando surgem e distribuindo afazeres aos funcionários quando necessário tendo em vista que toda a equipe já possui seus cargos e atividades específicas.

Conforme a teoria, projetos são atividades que tenham um objetivo específico a ser atingido, que tenham datas definidas com início, meio, fim, tenham limites financeiros sendo casos específicos não recorrentes (HAROLD KERZNER, 1998; *apud* QUINN *et. al*, 2003).

Torna-se evidente que somente a segunda entrevistada desenvolve de maneira suficiente a **primeira competência** (gerenciamento de projetos) do papel de coordenador. A importância de desenvolver essa competência abrange o aspecto de controle e que “todo trabalho é feito em projetos” (PETER, 1999; *apud* QUINN *et. al*, 2003), ou seja, o líder consegue otimizar seu desempenho e o da equipe, dispondo do conhecimento das etapas para que a conclusão das atividades seja feita dentro do prazo estipulado.

No que tange à competência planejamento do trabalho, Quinn *et. al* (2003) afirma que quanto menor o conhecimento dos trabalhadores acerca do processo de trabalho, maior deve ser a coordenação para atingir os objetivos. Por outro lado, o autor também expõe que quando os funcionários têm um maior controle sobre a organização, ou seja, possibilidade de refletir e realizar, apropriando-se do processo como um todo, maior será o interesse e a motivação do funcionário tendo em vista o desafio a ser enfrentado. Desta forma, sentirem-se bem, os funcionários tendem a se autogerenciar.

Com base no relato da segunda entrevistada, os funcionários se sentem bem com o trabalho que realizam, pois o exercem de forma colaborativa, apoiando uns aos outros sem serem motivados unicamente por recompensa financeira.

Assim, conclui-se que somente a segunda entrevistada desempenha a **segunda competência** do papel de coordenador: planejamento do trabalho.

Quinn *et. al* (2003) afirma que as pesquisas sobre o planejamento do trabalho estão relacionadas com a motivação dos funcionários, portanto revela a importância de ampliar o número de tarefas desempenhadas, realizar a rotação de atividades quando necessário e enriquecer as tarefas dando-lhes espaço para responsabilidade e capacidade nas decisões práticas.

De acordo com o autor, o gerenciamento multifuncional é a capacidade de administrar equipes constituídas por especialistas de diferentes áreas funcionais com vistas a execução mais eficaz e enxuta de determinada atividade.

O primeiro entrevistado diz que não administra toda a equipe, mas sim delega poder aos que confia exigindo feedbacks e resultados somente desses. Já a segunda entrevistada, revela que faz a gestão dos 4 setores da empresa estando presente e acompanhando as atividades todos os dias pela manhã, verificando o andamento de cada área e realizando os ajustes necessários.

Logo, fica claro que somente a segunda entrevistada desempenha a **terceira competência** do papel de coordenador: gerenciamento multifuncional. Levando em consideração que a franquia possui um ambiente estável e que a administração multifuncional é voltada mais para organizações inseridas em ambientes complexos e dinâmicos visando atender a “necessidade de responder com rapidez a pressões competitivas” (QUINN *et. al*, 2003), entende-se que a referida entrevistada desenvolve de maneira satisfatória a competência de acordo com seu ambiente de trabalho.

2.3.4 Os gestores e o papel de monitor

O primeiro entrevistado afirma receber bem as informações que chegam para si, analisando-as, sustentando seus argumentos críticos e então toma a devida decisão. A segunda entrevistada expõe que, diante dos funcionários, lida bem com a argumentação a respeito de alguma decisão a ser tomada.

Quinn *et. al* (2003) descreve que o pensamento crítico é basicamente um processo de apresentação e avaliação de pareceres e informações com o objetivo de tomar a melhor decisão com as informações disponíveis.

Desta forma, as falas dos entrevistados compatibilizam com a teoria exposta, podendo concluir que ambos desenvolvem bem a **primeira competência** do papel de monitor (gerenciamento de informações por meio do pensamento crítico), pois conseguem captar as informações de forma concisa, fazer análise adequada com o objetivo de tomar uma decisão mais eficiente.

Em relação à sobrecarga de informações, o primeiro entrevistado relata que reage naturalmente à quantidade de informações que chegam para si, se adaptando a maneira que vão surgindo tendo em vista que não impõe barreiras de comunicação com os funcionários.

A segunda entrevistada afirma que algumas vezes sofre com a sobrecarga de dados, porém se esforça para administrar as informações paulatinamente e assim não se encontrar em uma situação de descontrole.

Analisando as falas com a teoria, Quinn *et. al* (2003) relata que a ansiedade de não ter conhecimento sobre uma informação leva o líder a tratar dados amorfos como informação para garantir a sabedoria levando à uma sobrecarga de dados não compreensíveis e ambíguos ficando em evidência uma lacuna entre o acúmulo de dados e o conhecimento do gestor. Desta forma, Wurman (*apud* QUINN *et. al*, 2003) sugere que os gestores superem a ansiedade de não deter todo o conhecimento e ser intimidado pelas informações para explorá-las de modo leve e sem pressão.

Conclui-se que os dois gestores entrevistados desenvolvem a **segunda competência** do papel de monitor: administração da sobrecarga de informações. Ambos conduzem as informações de maneira equilibrada, sabendo analisar cada dado para serem transformados em informação e assim tomar decisões sustentadas e bem embasadas.

Com base nas perguntas feitas sobre a administração de processos essenciais, os entrevistados afirmaram que a empresa possui processos definidos por eles e pela Central dos Correios. Os processos definidos por eles são processos curtos a fim de otimizar o tempo e garantir a efetividade das atividades.

Quinn *et. al* (2003) afirma que um foco intenso nas atividades ao invés dos processos que levam aos resultados finais pode levar a perda do controle da produção. Ao analisar os processos organizacionais, deve-se levar em consideração quais deles agregam valor aos resultados, ou seja, quais, efetivamente, contribuem para melhorias internas.

Então, as falas harmonizam com a teoria podendo inferir que ambos entrevistados desempenham a **terceira competência** do papel de monitor (administração dos processos essenciais) de forma a não salientar cada atividade, mas sim o processo como um todo.

2.3.5 Os gestores e o papel de facilitador

O primeiro entrevistado expõe que para manter a equipe trabalhando em conjunto, ele a estimula através da comunicação e de ações, expondo de forma transparente o movimento da loja no decorrido mês e informações relevantes a respeito de seus papéis através de uma reunião mensal com os funcionários.

Por outro lado, a segunda entrevistada não só os estimula através de conversas diárias, mas também apaziguando conflitos quando ocorrem e sendo agradável com todos. Para esclarecê-los quanto aos seus papéis, além do diálogo ela afirma realizar treinamento com os funcionários antes de encarregá-los com determinadas responsabilidades.

As falas aliam-se a teoria de Quinn *et. al* (2003) quando relata que para um bom funcionamento e interação da equipe, é necessário estarem envolvidos com um objetivo comum, terem papéis claros e interdependentes, terem um fomento à comunicação transparente e assumirem compromisso uns para com os outros.

Logo, conclui-se que ambos entrevistados desenvolvem a **primeira competência** do papel de facilitador (construção de equipes), pois o relacionamento com os funcionários tem como base a transparência na comunicação, definição de papéis para atingirem o mesmo objetivo determinado pelos gestores.

No que diz respeito ao uso de processo decisório participativo, o primeiro entrevistado assume que somente envolve a outra gestora nas

decisões, tendo em vista que suas decisões são de ordem estratégica. Entretanto, a segunda entrevistada afirma que envolve os funcionários somente nas decisões referentes aos processos operacionais.

As afirmações ajustam-se a teoria, pois as técnicas de gestão participativa partem do pressuposto de que os funcionários devem ter a oportunidade de contribuir para decisões que podem vir a afetar suas vidas (WEISBORD, 1987; *apud* QUINN *et. al*, 2003) podendo levar a empresa a reduzir custos, aumentar produtividade, fornecer produtos e serviços de melhor qualidade e responder de forma mais ágil e inovadora às necessidades de seus clientes (QUINN *et. al*, 2003).

Quinn *et. al* (2003) também afirma que há ocasiões em que não é apropriada a participação dos funcionários em determinadas decisões e que fica a critério dos líderes decidirem em quais processos é mais vantajoso e essencial envolvê-los.

Desta forma, percebe-se que ambos entrevistados desempenham a **segunda competência** do papel de facilitador (uso da tomada participativa de decisões), sendo que o primeiro entrevistado compartilha ideias de âmbito estratégico com a referida administradora a fim de tomarem uma decisão em conjunto, e esta por sua vez possibilita aos outros funcionários a participação de decisões operacionais que aprimorem o funcionamento da empresa e o desempenho de todos.

O primeiro entrevistado declara não se envolver nos eventuais conflitos dentro da empresa, somente em casos extremos. Por outro lado, a segunda entrevistada diz se envolver constantemente nos conflitos que surgem administrando-os a partir do diálogo e busca de soluções.

A fala da segunda entrevistada é conforme à teoria de Quinn *et. al* (2003) pois a abordagem colaborativa para resolução de conflitos tem como base o diálogo sobre sentimentos e a escuta reflexiva para descobrir a verdadeira origem do desentendimento, com o objetivo de tentar arquitetar possíveis soluções para as partes trabalharem juntas. Somando-se a isto, o autor defende que conflitos não necessariamente produzem maus resultados,

eles por sua vez podem “permitir a emergência de novas ideias e criação de forças positivas para a inovação e mudança”.

Portanto, entende-se que o primeiro entrevistado não desempenha a **terceira competência** do papel de facilitador (administração de conflitos), sendo executado somente pela segunda entrevistada.

2.3.6 Os gestores e o papel de mentor

O primeiro entrevistado comenta que se avalia como um “para-raios” capaz de manter o equilíbrio para qualquer situação de divergência que possa chegar até ele. Também afirma que considera sua equipe, em sua maioria, com um perfil emocional equilibrado.

A segunda entrevistada afirma que possui um temperamento longânime, capaz de suportar contrariedades por outras pessoas, porém quando necessário se adapta às situações. Em relação aos funcionários, ela considera a maior parte tranquilos e calmos, mas em certas ocasiões alguns possuem o temperamento forte levando-a à um comportamento mais firme.

Para Shipper e Dillard (2000, *apud* QUINN *et. al*, 2003) a autoconsciência é um fator essencial que diferencia os gestores bem sucedidos dos que se descontrolam. Seguindo a mesma linha, Quinn afirma que o líder ao compreender a si mesmo, possui mais facilidade em compreender os outros.

Analisando as falas à luz da teoria exposta, percebe-se que ambos entrevistados desenvolvem a **primeira competência** do papel de mentor, cujo se resume à compreensão de si mesmo e dos outros. Conforme o autor, sua importância se dá na identificação das habilidades dos funcionários para avaliar qual a melhor contribuição que cada um pode oferecer para a organização.

Em relação ao aspecto essencial da comunicação, o primeiro entrevistado relata que a atitude primordial é a de escuta, depois que analisa, empenha-se em conciliar e ajustar. A segunda entrevistada já acredita que a sua transparência com os funcionários é fundamental para começar uma interação.

As falas adequam-se a teoria, pois para uma comunicação eficiente deve-se compreender dois elementos: indivíduos capazes de se expressar e

serem bons ouvintes (QUINN *et. al*, 2003), ou seja, os dois entrevistados consideram um dos elementos primordiais para comunicação.

Ao escutar, o líder trabalha o elemento da empatia que consiste na compreensão e identificação emocional com outra pessoa a fim de auxiliá-lo na condução de seus pensamentos e assim facilitar sua expressão. Assim, a confiança e o interesse vão progredindo bem como a compreensão das dificuldades interpessoais tornando a resolução de problemas eficaz e duradoura. Desta forma, conclui-se que ambos entrevistados desempenham bem a **segunda competência** do papel de mentor (comunicação eficaz).

Para colaborar com o desenvolvimento dos funcionários, o primeiro entrevistado procura demonstrá-los que as melhores *performances* e resultados terão reconhecimento mais rapidamente além de delegar algumas atividades para os de confiança.

Já a segunda entrevistada alega contribuir realizando reuniões constantes com os funcionários para repassar alguma instrução e quando necessário, tem a função de passar *feedback* à equipe, mas caso não seja suficiente, ela repassa para o primeiro entrevistado tomar outras providências.

Conforme a teoria de Quinn *et. al* (2003), é exposta duas abordagens a respeito do desenvolvimento dos funcionários: a delegação que procura aperfeiçoar as competências oferecendo-lhes oportunidades para assumirem mais responsabilidades e a avaliação de desempenho que tem o propósito de dar *feedback* individual. Logo, nota-se que os dois entrevistados desempenham satisfatoriamente a **terceira competência** do papel de mentor (desenvolvimento dos empregados), dispendo de uma gestão complementar.

2.3.7 Os gestores e o papel de inovador

O primeiro entrevistado afirma reagir naturalmente às mudanças externas indesejadas, pois tem conhecimento de que o ambiente organizacional é repleto de imprevistos que precisam ser resolvidos. Para que os funcionários aceitem bem essas mudanças, ele busca estar por perto fomentando a interação entre gerência e funcionários com o objetivo de buscar de um ambiente mais agradável. Em contrapartida, a segunda entrevistada

nem sempre se vê equilibrada no que tange às transformações inesperadas, mas tenta administrar e se adaptar da melhor maneira possível.

As falas de ambos entrevistados correspondem à teoria, pois Fritz (1989, *apud* QUINN *et. al*, 2003) expõe que quando o líder prioriza as escolhas fundamentais, aquelas relacionadas com o propósito de vida condizente com sua essência e valores intrínsecos, eles mudam seu comportamento sendo capazes de executar inúmeras mudanças que para outros (dependentes e apegados ao dinheiro, status e objetos materiais) são impossíveis.

Conclui-se que os dois entrevistados desenvolvem a **primeira competência** do papel de inovador (aceitação e convivência com a mudança), buscando trilhar os caminhos dentro de seus propósitos essenciais tornando-se cada vez mais resilientes e capazes de incentivar a equipe a seguir na mesma linha.

O primeiro entrevistado relata que ao se deparar com uma nova ideia para a empresa, ele pede *feedbacks* às pessoas atreladas à área ou que possam de alguma maneira contribuir para a realização da ideia e então só depois de conversado e analisado que coloca em prática, se for o caso. Já a segunda entrevistada, revela que não se considera criativa e não costuma inventar novas maneiras de realização de alguma atividade.

Conclui-se, à luz da teoria, que somente o primeiro entrevistado desempenha a **segunda competência** do papel de inovador relacionado ao pensamento criativo, pois Quinn *et. al* (2003) define criatividade como uma maneira de raciocinar envolvendo a formação de uma nova ideia, ou seja, associar ideias populares às novas combinações sendo primordial para o gestor ganhar vantagem competitiva no mercado. Além disso, o autor mostra a importância do líder motivar sua equipe à criação de novas ideias com a finalidade de aumentar as chances de encontrarem novas e melhores formas de realização das atividades e processos.

No que compete ao gerenciamento da mudança organizacional, o primeiro entrevistado afirma que vai realizando as modificações aos poucos, primeiramente observando bem as reações da equipe diante das

transformações e depois conversando com cada um sobre suas percepções. A segunda entrevistada segue na mesma linha que o primeiro, atuando de forma conjunta na administração da mudança.

Diferentemente da aceitação da mudança vista na primeira competência deste papel que diz respeito à aceitação intrínseca do indivíduo, o gerenciamento da mudança está ligado às modificações que a organização precisa realizar para se adequar às novas realidades sociais, políticas e econômicas. Ao optar pela mudança, o gestor deve focar em duas questões: o planejamento para aquele tipo de mudança e o processo para sua implementação. (QUINN *et. al*, 2003).

Desta forma, fica claro que ambos entrevistados desempenham a **terceira competência** do papel de inovador (gerenciamento da mudança), devido ao cuidado com o planejamento diante da resistência por parte da equipe e com a opinião deles sobre a implementação.

2.3.8 Os gestores e o papel de negociador

Os dois entrevistados afirmam possuir uma boa capacidade de influência para com os funcionários, o primeiro através da sinceridade e firmeza nas decisões e a segunda através da proximidade relacional, se colocando como parceira e não como adversária.

Quinn *et. al* (2003) aborda o poder no âmbito pessoal como a capacidade que uma pessoa tem de influenciar o comportamento de outra de forma que esta realize algo que geralmente não realizaria. O autor relata os tipos de poder com base em suas origens que pertencem ao cargo, pessoal, do especialista e poder dos relacionamentos. Em convergência com a teoria, entende-se que ambos entrevistados desenvolvem a **primeira competência** do papel de negociador (construção e manutenção de uma base de poder), uma vez que o primeiro entrevistado se enquadra mais no poder do cargo sendo o sócio proprietário da empresa e a segunda entrevistada no poder pessoal devido seu perfil mais complacente na interação com os funcionários.

Partindo do pressuposto que a negociação se inicia através de uma comunicação, o primeiro entrevistado afirmou se posicionar de maneira aberta

quanto às suas ideias negociais e disposto sempre a ouvir os funcionários, assim como a segunda competência do mentor. Desta forma, seus funcionários são bem receptivos quanto às demandas negociais que possam vir a surgir na empresa. A segunda entrevistada relata que para negociar, primeiramente procura ter total domínio sobre o assunto para não dar abertura ao erro e então parte para o diálogo, sempre com base na franqueza e transparência.

Para uma negociação eficaz, Quinn *et. al* (2003) aponta que o diálogo, indicando o compartilhamento de opiniões, é fundamental para uma fortalecer a confiança interpessoal. O autor ainda indica que as condições básicas para o diálogo são objetivo mútuo que inicia-se através de uma condição de abertura, o entendimento mútuo, do qual necessita que ambas as partes entendam efetivamente o que estão tratando, e o respeito mútuo que parte da premissa que nenhum dos lados irá partir para acusações e desacato.

Logo, conclui-se que ambas as partes desenvolvem a **segunda competência** do papel de negociador (negociação de acordos e compromissos), pois sabem lidar com as 3 premissas básicas para o diálogo e conseguindo atingir o propósito da negociação.

Segundo a capacidade de expor e defender ideias em público, diferentemente da comunicação interpessoal, os dois entrevistados relatam que possuem certa dificuldade em falar em público devido a timidez e a falta de prática.

Quinn *et. al* (2003) enfatiza a importância da comunicação tanto interpessoal quanto pública é essencial para todos os papéis gerenciais aqui estudados tendo em vista a frequência com que os gestores são expostos às pessoas.

Fica evidente que ambos entrevistados não desenvolvem a **terceira competência** do papel de negociador no que tange à apresentação de ideias em público.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou a abordagem de um tema relevante para a atualidade no que tange à gestão efetiva de líderes organizacionais. Foi apresentado as competências gerenciais propostas pelos autores Robert Quinn, Sua Faerman, Michael Thompson e Michael McGrath (2003) buscando analisar quais delas são desenvolvidas pelos gestores de uma agência franqueada dos Correios no exercício de sua administração.

Para este fim, foi aplicada uma entrevista com os gestores, de forma individual, que buscou entender de que maneira é realizada a gestão da empresa com base em suas competências, e assim alcançar os objetivos propostos.

A partir da análise dos resultados à luz da teoria de Quinn *et. al* (2003), o problema de pesquisa foi respondido, uma vez que o primeiro entrevistado desempenha 16 das 24 competências. A segunda entrevistada, por sua vez, desempenha 19 competências. No que tange aos papéis desenvolvidos, conclui-se que o primeiro entrevistado desempenha, por completo, os papéis de monitor, mentor e inovador. A segunda entrevistada desempenha os de produtor, coordenador, monitor, facilitador e mentor.

Ao identificar as competências desempenhadas por ambos gestores em sua gestão compartilhada, o objetivo geral foi respondido bem como os objetivos específicos na qual trilharam o caminho para alcançar o resultado esperado. Desta forma, conclui-se que o modelo gerencial mais utilizado na gestão em estudo é o das relações humanas contendo os papéis de facilitador e mentor nas quais ambos entrevistados desempenham por completo as competências deste modelo, exceto a terceira competência do papel de facilitador (administração de conflitos) que necessita de aprimoramento por parte do primeiro entrevistado.

Como limitação do estudo, percebe-se o fato da pesquisa ter sido realizada somente em uma agência franqueada dos Correios. Como agenda futura, recomenda-se realizar o mapeamento de competências em outras agências franqueadas dos Correios para comparar e avaliar o perfil dos

gestores desse tipo de organização, considerando que é uma empresa estatal precursora da adoção de franquias no território nacional.

REFERÊNCIAS

- ADMINISTRADORES. **Pesquisa aponta que a maioria dos líderes desmotiva suas equipes**. IBC, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/pesquisa-aponta-que-maioria-dos-lideres-desmotiva-suas-equipes/77733/>>. Acesso em: 28 de abril de 2016.
- CARBONE, Pedro Paulo. BRANDÃO, Hugo Pena. LEITE, João Batista Diniz. VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, Afonso. FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- LIMA, Edmilson. **Visão compartilhada, equipe de direção e gestão estratégica de pequenas e medias empresas: um estudo multi-caso e internacional**. Revista de Negócios, Blumenau, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Edmilson_Lima2/publication/262378790_VISO_COMPARTILHADA_EQUIPE_DE_DIREO_E_GESTO ESTRATEGICA DE PEQUENAS E MDIAS EMPRESAS UM ESTUDO MULTI-CASO E INTERNACIONAL/links/00b495378e12ff26d1000000.pdf Acesso em 29 de março de 2016.
- MANZINI, Eduardo José. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Bauru: USC, 2004. Disponível em: <https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf> Acesso em: 17 de abril de 2016.
- MENDES, Fábio Luis. **Franquias Postais**. Brasília, 2007. Disponível em <http://bd.camara.gov.br> . Acesso em 13 de abril de 2016.
- QUINN, Robert. FAERMAN, Sue. THOMPSON, Michael. MCGRATH, Michael. **Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RESENDE, Enio. **A força e o poder das competências: conecta e integra: competências essenciais, competência das pessoas, competências de gestão e competências organizacionais.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RUAS, Roberto Lima. ANTONELLO, Claudia Simone. BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

REIS, Homero. **Coaching Ontológico: A doutrina fundamental.** Brasília: Thesaurus, 2011.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BASE NOS PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

PAPEIS	COMPETÊNCIAS	DEFINIÇÕES	PERGUNTAS
PRODUTOR	1 - Produtividade no trabalho	Capacidade de trabalhar de forma motivada, autônoma e comprometida, com orientação para resultados e desempenho máximo.	1- Você se sente motivado no que você faz? Como você relaciona sua motivação com resultados de produtividade no trabalho?
	2-Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	Capacidade de criar e manter um ambiente de trabalho produtivo, com pessoas motivadas.	2- De que forma você motiva seus colaboradores?
	3-Gerenciamento do tempo e do estresse	Capacidade de administrar sua produtividade e de sua equipe equilibrando o estresse, bem como saber priorizar as ações em função de sua urgência e importância.	3- Você planeja suas atividades diárias ? De que maneira você as prioriza? 4- Dentre as atividades realizadas, há tempo para descanso? 5- Quando há manifestação de estresse por parte equipe, qual a sua atitude?
DIRETOR	4 - Desenvolvimento e comunicação de uma visão	Capacidade de desenvolver e internalizar a visão de sua unidade administrativa e da organização, bem como expressá-la de forma comprometida e contagiante. Possuir visão implica conhecer o resultado que se quer alcançar.	6- Qual sua visão sobre seu negocio? Como você a repassa para sua equipe?

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BASE NOS PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (página 2)

DIRETOR	5 - Estabelecimento de metas e objetivos	Capacidade de formular planos, metas e objetivos específicos, com vista à consecução da visão de sua unidade administrativa e da organização.	7- Você desenvolve objetivos e/ou metas organizacionais? Em qual nível? 8- Como eles são elaborados? Dentro de qual espaço temporal? 9- De que maneira eles são repassados para a equipe?
	6 - Planejamento e organização	Capacidade de realizar o planejamento mais adequado de forma articulada com a visão e a estratégia da organização; decidir como alocar e coordenar os recursos para o alcance das metas organizacionais.	10- Vocês realizam algum tipo de planejamento, entre eles estratégico, estrutura, processos, pessoas e recompensas? Se sim, eles são realizados dentro de qual espaço temporal? 11- Em quais níveis são aplicados o seu planejamento? (estratégico, tático, operacional)
COORDENADOR	7 - Gerenciamento de projetos	Capacidade de administrar projetos que se utilizam de recursos organizacionais da mesma unidade de trabalho ou de unidades diferentes.	12- Existe algum projeto vigente na empresa? De que maneira você acompanha a execução deles? 13- Você utiliza alguma ferramenta de gerenciamento de projeto? Se sim, qual?
	8 - Planejamento do trabalho	Capacidade de planejar as diferentes etapas do processo de trabalho e de distribuir tarefas condizentes com as possibilidades dos colegas da área.	14- Como as tarefas são distribuídas na empresa?

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BASE NOS PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (página 3)

COORDENADOR	9 - Gerenciamento multifuncional	Capacidade de administrar funções ou equipes constituídas por especialistas de diferentes áreas funcionais, congregados para executar de forma mais eficaz e objetiva determinada atividade.	15- Como você acompanha as atividades distribuídas para cada função específica? 16- Como você gerencia as diferentes unidades de sua empresa? Há sinergia entre elas?
MONITOR	10 - Administração de informações por meio do pensamento crítico	Capacidade de filtrar informações, tomar a melhor decisão, estruturar com clareza sua linha de raciocínio e reagir com rapidez aos argumentos dos outros.	17 - Como você se comporta frente a avaliação de informações e apresentação de pareceres para com seus funcionários?
	11 - Gerenciamento da sobrecarga de informações	Capacidade de converter dados em informações de maneira ágil e meticulosa bem como administrar esse fluxo.	18- Como você reage à quantidade de informações no decorrer dos processos? E à quantidade de informações recebidas da equipe?
	12 - Administração dos processos essenciais	Capacidade de identificar os processos que de fato agregam valor aos resultados desejados e aprimorá-los, tornando-os mais eficazes e eficientes	19- Sua empresa possui um fluxo de processos definidos? 20 - Como você lida com os de maior importância?

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BASE NOS PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (página 4)

FACILITADOR	13 - Constituição de equipes	Capacidade de formar equipes comprometidas com uma meta ou propósito comum, cujos membros tenham responsabilidades e papéis claros e interdependentes. suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham feedback a respeito de seu desempenho.	21- Como você estimula seus colaboradores a trabalharem unidos como equipe? 22- Como os membros da sua equipe tem clareza a respeito de seus papéis?
	14 - Uso de um processo decisório participativo	Capacidade de discernir quando e em que grau deverá ser utilizada a participação dos colegas da área no processo de tomada de decisão, levando-se em consideração a viabilidade e os benefícios de tal participação	23- Em quais processos decisórios da empresa você envolve os colaboradores? Como você considera esse envolvimento?
	15 - Gerenciamento de conflitos	Capacidade de administrar diferenças, atender às necessidades das partes e encontrar opções satisfatórias para todos, especialmente para a organização.	24- Dentre os eventuais conflitos entre os colaboradores, como você os administra?

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BASE NOS PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (página 5)

MENTOR	16-Compreensão de si próprio e dos outros	Capacidade de conhecer as próprias emoções, virtudes e limites, e de reconhecer os traços comuns e divergentes das pessoas, identificar as habilidades de cada um e avaliar que tipo de contribuição podem dar.	25- Como você avalia o seu perfil emocional? E como você avalia o perfil emocional da equipe? 26- Qual sua atitude a partir da sua análise de perfil dos seus colaboradores?
	17- Comunicação eficaz	capacidade de transmitir o que sente e pensa, de forma que se faça compreender pela equipe, além de ser bom ouvinte, capaz de escutar de fato as ideias das outras pessoas.	27- Quais aspectos da sua comunicação (ouvir e falar) você considera essencial para seu processo de dialogo junto à equipe de trabalho?
	18 - Desenvolvimento dos empregados	Capacidade de oferecer oportunidade para que os colegas da área aprimorem suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham feedback a respeito de seu desempenho.	28- De que maneira você colabora para o desenvolvimento do seus colaboradores? 29- Como você orienta seus colaboradores a respeito de melhorias em seu desempenho?
INOVADOR	19 - Convívio com a mudança	Capacidade de se adaptar a mudanças imprevistas e até indesejadas, bem como incentivar a adaptação da equipe, minimizando a resistência psicológica à mudança.	30- Como você lida com as mudanças inesperadas de cenários internos externos? 31- Como você apoia os seus colaboradores na adaptação às mudanças?

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BASE NOS PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS (página 6)

INOVADOR	20 - Pensamento criativo	Capacidade de gerar e estimular novas ideias e soluções, utilizando-se de informações conhecidas apresentadas com novas associações.	32- Como se manifesta a sua criatividade no exercício da atividade empresarial ? (problemas, inovações, soluções)
	21 - Gerenciamento da mudança	Capacidade de planejar e implementar a mudança, sabendo administrar a resistência natural que ocorre em todo processo de transformação.	33- Como você administra os processos de mudanças que ocorrem eventualmente na empresa?
NEGOCIADOR	22 - Constituição e manutenção de uma base de poder	Capacidade de construir e manter uma rede de relacionamentos sobre a qual exerce influência a fim de facilitar a implantação de ideias que julga importantes e essenciais para realização das metas e objetivos.	34- Como você considera sua capacidade de influência para mobilização dos seus colaboradores a fim de alcançar resultados almejados?
	23 - Negociação de acordos e compromissos	Capacidade de firmar compromissos e acordos de forma que as partes envolvidas no processo de negociação sintam-se mutuamente satisfeitas nas suas demandas.	35- Como você se posiciona ante as demandas negociais no exercício das atividades? 36- Como você qualifica o comportamento pós negociação dos colaboradores?
	24 - Apresentação de ideias	Capacidade de expor e defender de maneira clara e objetiva suas ideias. Capacidade de realizar apresentações orais acerca dos assuntos pertinentes à sua área de atuação	37- Como você avalia a sua capacidade de exposição e defesa de ideias em público? 38- De que modo seus espectadores reagem?