

**UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

WALTER CÉSAR CAMURI

**CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA GESTORES QUE
ATUAM EM AGÊNCIAS FRANQUEADAS DOS CORREIOS DO ESTADO DE SÃO
PAULO**

**PIRACICABA
2024**

WALTER CÉSAR CAMURI

**CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA GESTORES QUE
ATUAM EM AGÊNCIAS FRANQUEADAS DOS CORREIOS DO ESTADO DE SÃO
PAULO**

Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de conhecimento: Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Maria Imaculada de Lima Montebello

PIRACICABA

2024

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIMEP
Bibliotecária: Michelle Cristina de Oliveira - CRB-8/10810.

Camuri, Walter César
C211c Configuração das competências requeridas para gestores que atuam em agências franqueadas dos Correios do estado de São Paulo. / Walter César Camuri - 2024.
176 f. : il. ; 30 cm.

Orientador (a): Prof. Dra. Maria Imaculada de Lima Montebello.
Tese (Doutorado) – Universidade Metodista de Piracicaba, Programa de Pós-Graduação em Administração, Piracicaba, 2024.

1. Competências. 2. Gestor. 3. Liderança. 4. Agências Franqueadas dos Correios. 5. Configuração. I. Camuri, Walter César. II. Título.

CDD – 658.4

WALTER CÉSAR CAMURI

**CONFIGURAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS REQUERIDAS PARA GESTORES QUE
ATUAM EM AGÊNCIAS FRANQUEADAS DOS CORREIOS DO ESTADO DE SÃO
PAULO**

Tese apresentada ao curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Campo de conhecimento: Gestão de Pessoas e Estudos Organizacionais

Orientadora: Profa. Dra. Maria Imaculada de Lima Montebello

Data do Exame:
23 / 08 / 2024.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Maria Imaculada de Lima Montebello (Orientadora)

Prof. Dr. Ismael Forte Valentim (Titular 1 - Interno)

Prof. Josué Adam Lazier (Titular 2 – Interno)

Profa. Yeda Círrera Oswaldo (Titular 3 – Externo)

Profa. Graziela Oste Graziano Cremonesi (Titular 4 – Externo)

Dedico este trabalho à minha família que sempre esteve ao meu lado me encorajando nesta trajetória, especialmente ao meu pai Walter Camuri (*in memoriam*) e à minha mãe Maria Helena, exemplos que me fizeram chegar até aqui.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me iluminado e guiado até este caminho.

À minha mãe, meus irmãos Paulo e Marcos e às minhas cunhadas Luiza e Giovanna, que em todo momento incentivaram e ajudaram este trabalho tornar-se realidade.

Agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Maria Imaculada de Lima Montebello, por todo acompanhamento e dedicação nas orientações durante o desenvolvimento da presente tese de Doutorado.

À Professora Doutora Yeda Círrera Oswald, coorientadora, pelo apoio, dedicação e todo auxílio e incentivo na execução deste trabalho.

Também agradeço aos demais professores e colegas do curso de Doutorado em Administração da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, pelo apoio, incentivo e trocas de conhecimento e experiências que foram fundamentais ao longo destes últimos anos.

Agradeço à direção, gerência e corpo jurídico da ABRAPOST/SP, por permitirem a pesquisa junto aos associados e, também, pelo acolhimento desta pesquisa.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, a quem agradeço por permitir este valioso estudo e aprendizagem no decorrer destes anos.

A todos que de alguma forma contribuíram, seja com disponibilidade de tempo ou uma palavra de incentivo.

*“A competência é uma maneira de
demonstrar confiança
e responsabilidade a uma equipe de
trabalho”.*

Helgir Girodo

RESUMO

No atual contexto de crescimento dos negócios, em especial no modelo sedimentado pelas franquias postais, as competências gerenciais são indispensáveis nas organizações uma vez que, em sua essência, permitem aos líderes o desempenho de suas funções de forma eficaz, alcançando resultados expressivos e promovendo o sucesso organizacional. O desenvolvimento das competências está voltado a orientar esforços para que a liderança consiga efetivamente planejar, captar recursos necessários, desenvolver seus colaboradores, bem como avaliar os resultados e seus reflexos nos diferentes níveis da organização. Nas organizações, onde são desenvolvidas as competências dos seus gestores, são percebidas contribuições substanciais não só para o negócio, mas também para as pessoas favorecendo um cenário capaz de incentivar o surgimento de lideranças inspiradoras, voltadas para práticas de transformação. Nesse sentido, a presente pesquisa de doutorado tem como objetivo geral apresentar as competências consideradas essenciais para os gestores que atuam em Agências Franqueadas dos Correios (AGFs), e de que forma elas se associam ao perfil sociodemográfico desses gestores. Sob este aspecto é necessário entender de que maneira as competências gerenciais colaboram para a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos gerentes no cenário organizacional. A presente pesquisa é metodologicamente exploratória, caracterizando-se como quali-quantitativa e tendo o questionário eletrônico como instrumento prioritário para a coleta de dados e a análise estatística e de conteúdo no processo analítico. Os questionários aplicados são adaptados de uma dissertação que apontou, através de um mapeamento, quais eram as competências dos gestores que atuavam em uma autarquia do segmento de pesquisas energéticas e nucleares do estado de São Paulo. Como resultados, a análise estatística aplicada nesta pesquisa permitiu configurar um instrumento composto por 35 (trinta e cinco) competências distribuídas em 07 (sete) critérios pautados no Modelo de Excelência em Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), a saber: Liderança; composto por 10 (dez) competências; Estratégias e Planos, composto por 03 (três) competências; Clientes, composto por 03 (três) competências; Informações e Conhecimento, composto por 05 (cinco) competências; Pessoas, composto por 07 (sete) competências; Processo, composto por 02 (suas) competências; Resultados, composto por 08 (oito)

competências. A pesquisa em questão mostrou não existir associação significativa do nível de competências com o perfil sociodemográfico dos gestores do estado de São Paulo, através da validação de um questionário eletrônico adaptado, composto por elementos de comprovação de grau de importância com respostas do tipo “sim” e “não”, e de um questionário eletrônico adaptado com respostas do tipo escala *Likert*, com variações entre “sem importância” e “extremamente importante”. A aplicação da presente pesquisa foi bem-sucedida, tendo em vista a adesão e proatividade dos gestores em responder aos questionários, evidenciando uma taxa de retorno que representa 24,28% (vinte e quatro vírgula vinte e oito por cento) da população-alvo, percentual acima do que é esperado em processo de adesão em pesquisas do tipo eletrônicas.

Palavras-chave: Competências. Gestor. Liderança. Agências Franqueadas dos Correios. Configuração.

ABSTRACT

In the current context of business growth, especially in the model established by postal franchises, managerial skills are essential in organizations since, in essence, they allow leaders to perform their their functions effectively, achieving significant results and promoting organizational sucess. The development of competencies is aimed at guiding efforts so that leadership can effectively plan, capture necessary resources, develop its employees, and evaluate results and their impact on different levels of the organization. In organizations where the competencies of their managers are developed, substantial contributions are perceived not only for the business, but also for the people, favoring a scenario capable of encouraging the emergence of inspiring leaders, focused on transformational practices. In this sense, the general objective of this doctoral research is to present the competencies considered essential for managers who work in Franchised Post Offices (AGFs), and how they are associated with the sociodemographic profile of these managers. In this regard, it is necessary to understand how managerial competencies contribute to understanding the needs, concerns, and perceptions of managers in the organizational setting. This research is methodologically exploratory, characterized as qualitative and quantitative and having the electronic questionnaire as the priority instrument for data collection and statistical and content analysis in the analytical process. The questionnaires applied are adapted from a dissertation that identified, through mapping, the competencies of managers who worked in an agency in the energy and nuclear research segment in the state of São Paulo. The statistical analysis allowed us to configure an instrument composed of 35 (thirty-five) competencies distributed in 07 (seven) criteria based on the Management Excellence Model (MEG) of the National Quality Foundation (FNQ), namely: Leadership; composed of 10 (ten) competencies; Strategies and Plans, composed of 03 (three) competencies; Customers, composed of 03 (three) competencies; Information and Knowledge, composed of 05 (five) competencies; People, composed of 07 (seven) competencies; Process, composed of 02 (two) competencies; Results, composed of 08 (eight) competencies. The research in question showed that there is no significant association between the level of competencies and the sociodemographic profile of managers in the state of São Paulo, through the validation of an adapted electronic questionnaire, composed of elements proving the degree of importance with “yes”

and “no” answers, and an adapted electronic questionnaire with Likert-type answers, with variations between “unimportant” and “extremely important”. The work was successful, given the adherence and proactivity of managers in responding to the questionnaires, showing a response rate that represents 24,28% (twenty four point twenty eight percent) of the target population, a percentage above what is expected in the adherence process for electronic surveys.

Keywords: Skills. Manager. Leadership. Post Office Franchise Agencies. Configuration.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Apresentação dos principais resultados dos artigos sobre as correlações entre competências gerenciais e franquias.....	26
Quadro 2 –	Principais categorias de competências gerenciais e franquias a elas referentes.....	31
Quadro 3 –	Glossário de conceitos de competência.....	41
Quadro 4 –	Competências do Gestor x Competências do Líder.....	64
Quadro 5 –	Modelos de gestão e papéis dos gerentes.....	70
Quadro 6 –	Matriz metodológica.....	99

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Nuvem de palavras encontradas no pacote Bibliometrix.....	25
Figura 2 –	Competência na escola francesa.....	43
Figura 3 –	Tipologia da competência na escola alemã.....	45
Figura 4 –	Análise das noções de qualificação e competência no Brasil.....	48
Figura 5 –	Os Fundamentos da Excelência pela FNQ.....	74
Figura 6 –	Cronograma dos principais eventos que sustentam a história e avanços da ABRAPOST-SP e de seus associados.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 –	Número de artigos localizados na busca e citações globais por ano.....	29
Gráfico 2 –	Apresentação dos segmentos de acolhimento dos estudos.....	30

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Perfil do grupo de gerentes para a validação semântica do instrumento (ANEXO 1) (n=10).....	102
Tabela 2 -	Perfil da amostra de respondentes ao instrumento (ANEXO 2) (n=68).....	104
Tabela 3 -	Competências associadas ao critério Liderança.....	105
Tabela 4 -	Competências associadas ao critério Estratégias e Planos...	106
Tabela 5 -	Competências associadas ao critério Clientes.....	106
Tabela 6 -	Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento.....	107
Tabela 7 -	Competências associadas ao critério Pessoas.....	107
Tabela 8 -	Competências associadas ao critério Processos.....	108
Tabela 9 -	Competências associadas ao critério Resultados.....	108
Tabela 10 -	Resultados da análise de Confiabilidade do Instrumento (ANEXO 2) (n=68).....	110
Tabela 11 -	Resultados da análise Componentes principais ACP.....	111
Tabela 12 -	Matriz de correlação entre Tempo de atuação na gestão x nível de percepção das competências.....	113
Tabela 13 -	Resultados do estudo de associação entre nível de competência segundo as variáveis sociodemográficas.....	116

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de <i>Franchising</i>
ABRAPOST-SP	Associação Brasileira de Franquias Postais do Estado de São Paulo
ACOFRASP	Associação das Franquias dos Correios do Estado de São Paulo
ACP	Análise de Componentes Principais
AFE	Análise Fatorial Exploratória
AGF	Agência Franqueada dos Correios
BEI	<i>Behavioral Event Interview</i>
CCI	Coeficiente de Correlação Intraclasse
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
CHAVE	Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entregas
DOAJ	<i>Directory of Open Access Journals</i>
EBCT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
EBT	Empresa de Base Tecnológica
ECT	Empresa de Correios e Telégrafos
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
GC	Gestão do Conhecimento
GI	Gestão da Informação
IPEN	Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
PNQ	Prêmio Nacional da Qualidade
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
RBV	<i>Resource-Based View</i>
SEDEX	Serviço de Entrega Expressa
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Science</i>
USP	Universidade de São Paulo
VBR	Visão baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	Objetivo geral	18
1.2	Objetivos específicos	19
1.3	Justificativa	19
1.4	Hipóteses	20
1.5	Estrutura do trabalho	20
2	LEVANTAMENTO E ESTUDO BIBLIOMÉTRICO	23
3	AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO HISTÓRICO E ATUAL	36
3.1	Evolução do construto através das principais escolas	38
3.2	Competências gerenciais	49
3.3	Competências organizacionais	55
3.4	Alinhamento das estratégias organizacionais e competências	58
4	GESTOR	62
4.1	Gestor <i>versus</i> Líder	63
4.2	O papel do gestor nas organizações	68
5	COMPETÊNCIAS A SEREM VERIFICADAS NOS INSTRUMENTOS DA PESQUISA	72
5.1	Os Critérios de excelência e sua importância na gestão organizacional	72
5.1.1	Liderança.....	75
5.1.2	Estratégias e planos.....	78
5.1.3	Clientes.....	80
5.1.4	Informações e conhecimento.....	82
5.1.5	Pessoas.....	83
5.1.6	Processos.....	85
5.1.7	Resultados.....	86
6	METODOLOGIA	90
6.1	Tipologia da pesquisa	90
6.2	Do universo da pesquisa	92

6.3	Participantes da pesquisa.....	95
6.4	Instrumentos de coleta de dados.....	95
6.5	Análise dos resultados.....	99
7	PROCEDIMENTOS E RESULTADOS.....	101
7.1	Etapa 1: Validação semântica do instrumento - grupo de juízes.....	101
7.2	Etapa 2: Avaliação e a mensuração do nível de importância.....	103
7.3	Avaliação da confiabilidade do instrumento (ANEXO 2).....	109
7.4	Avaliação da redução da dimensionalidade do Instrumento..	111
7.5	Estudo de correlação entre o tempo de atuação e níveis de competências.....	112
7.6	Estudo de associação entre o nível de percepção sobre as competências requeridas pelos gestores com as variáveis sociodemográficas.....	115
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	120
	REFERÊNCIAS.....	128
	ANEXO 1.....	147
	Parte 1 - Questionário para a coleta dos dados primários.....	147
	Parte 2 - Questionário de coleta de dados sociodemográficos.....	153
	ANEXO 2.....	155
	Parte 1 - Questionário para a coleta da priorização.....	155
	Parte 2 - Questionário de coleta de dados sociodemográficos.....	163
	ANEXO 3.....	165
	Parte 1 - Questionário para a coleta da priorização.....	165
	Parte 2 - Questionário de coleta de dados sociodemográficos.....	172
	APÊNDICE 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).....	174
	APÊNDICE 2 - Carta de autorização.....	176

1 INTRODUÇÃO

A presente pesquisa busca analisar a importância do desenvolvimento das competências gerenciais para que a liderança tenha mecanismos eficientes na busca de resultados, e que possa entender a partir das competências de seus gestores, como desenvolver o próprio negócio. A gestão que identifica e potencializa as competências dos líderes tem sido apontada atualmente como uma possível maneira das organizações desenvolverem novos modelos gerenciais em contraponto aos modelos tradicionalmente já implantados e utilizados.

O desenvolvimento das competências está voltado a orientar esforços para que a liderança consiga efetivamente planejar, captar recursos necessários, desenvolver as competências dos colaboradores e, por último, avaliar os resultados e seus reflexos nos diferentes níveis da organização.

A pesquisa sobre competências gerenciais nas organizações merece destaque no campo de gestão de pessoas tendo em vista que colabora para a compreensão do papel do próprio gestor, associado com a sua performance individual e os resultados organizacionais. Na gestão de organizações do tipo franquias, esta realidade é ainda mais presente uma vez que as relações entre a franqueadora e a franqueada estão pautadas em uma gestão que seguem regras. No caso das empresas franqueadas, o gestor precisa conhecer suas competências para que possa contribuir com as competências exigidas pelo próprio negócio determinado pela franqueadora.

As agências franqueadas dos Correios - AGFs, como os demais setores de negócios, têm passado por transformações estruturais, ajustes de portfólio de produtos e serviços, e alterações nos perfis de seus gestores, envolvendo vários aspectos, como os pautados na faixa etária, gênero, escolaridade a tempo de atuação no segmento de franquias postais.

De acordo com a pesquisa bibliométrica e bibliográfica realizada nesta tese, os estudos que versam sobre a atuação das franquias dos Correios ainda são bem escassos. Esta realidade pode ser explicada pelo tempo de existência deste tipo de negócio ser de apenas um pouco mais de uma década, bem como por se tratar de um modelo de franquias em que a franqueadora é estatal e as unidades franqueadas do tipo privadas.

Desta maneira, faz-se necessária uma revisão da literatura sobre o conceito de competências e dos aspectos da liderança, discutindo-se seus pressupostos, aplicações e, conseqüentemente, as suas implicações no ambiente organizacional. Ao final serão levantadas as implicações das competências gerenciais, com o devido apontamento das recomendações práticas para a sua implementação.

A pesquisa tratará de identificar as competências exercidas atualmente pelos gestores das agências franqueadas dos Correios no estado de São Paulo e permitir obtenção da configuração de um instrumento para mensurar competências neste contexto.

Assim, o problema de pesquisa central pode ser apresentado por meio desta pergunta: “Quais as competências necessárias para gestores das agências franqueadas dos Correios, na percepção dos gestores das agências do estado de São Paulo?”.

Além do problema de pesquisa central, outras questões também nortearão o desenvolvimento desta pesquisa. São elas: Há correlação do tempo de atuação na gestão da franquia com o nível de competências percebidos pelos seus gestores? De que maneira as principais competências dos gestores destas agências se associam com o perfil sociodemográfico destes gestores?

1.1 Objetivo geral

A pesquisa tem como objetivo geral:

- Identificar as competências consideradas necessárias para os gestores que atuam em agências franqueadas dos Correios, e de que forma elas se associam ao perfil sociodemográfico.

É necessário entender quais são as competências gerenciais consideradas primordiais na percepção dos gestores nas agências franqueadas dos Correios e de que maneira se manifestam através de diferentes aspectos, como os que envolvem faixa etária, gênero e escolaridade destes gestores, e o tempo em que estão atuando na função.

1.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos desta pesquisa:

- Identificar quais competências são praticadas pelos gestores das agências franqueadas dos Correios, na percepção dos gestores do estado de São Paulo;
- Correlacionar tempo de atuação na gestão da franquia; com o nível das competências gerenciais na percepção dos gestores do estado de São Paulo;
- Associar o nível das competências com o perfil sociodemográfico dos gestores do estado de São Paulo.

1.3 Justificativa

Atualmente, as competências das lideranças são apontadas como atributos determinantes na gestão de empresas e organizações. Neste cenário, podem ser identificados pelo menos dois focos de estudo sobre competências, a saber: as organizacionais e as gerenciais. Assim, a capacidade organizacional é aquela obtida pelas empresas por meio da soma das competências individuais das pessoas que compõem aquele cenário organizacional, independentemente da área ou do setor.

Na presente pesquisa o foco da pesquisa está nas competências dos gestores das agências franqueadas dos Correios e de que maneira estão diretamente relacionadas ao desempenho de suas funções, através da articulação de conhecimentos, execução de suas habilidades e atitudes envolvendo os processos e as pessoas da organização.

Além do aspecto da identificação das competências que os gestores têm desenvolvido no cenário organizacional, o tema é de extrema importância pois colabora para que a organização possa desenvolver uma avaliação que contribua para o debate da necessidade de treinamentos, visando o aprimoramento para melhorar a performance no alcance dos resultados, e a sua padronização.

Esta pesquisa contribui para o desenvolvimento científico do tema uma vez que o ambiente organizacional, pode servir para investigar e acompanhar a evolução das competências no nível gerencial. Esta perspectiva permite também um debate

contemporâneo sobre a evolução de competências gerenciais no campo da Administração, envolvendo o aperfeiçoamento dos processos e das pessoas.

1.4 Hipóteses

Tendo como base o entendimento de que o domínio de certas competências e recursos é determinante no desempenho de eficiência na gestão de pessoas e processos organizacionais, tem-se como hipóteses a serem verificadas na presente pesquisa:

1. Há concordância na identificação das competências necessárias entre os gestores das franquias;
2. Há correlação linear positiva entre os níveis de competências segundo o tempo de atuação na gestão da franquia;
3. Há associação entre as variáveis demográficas e as competências gerenciais.

1.5 Estrutura do trabalho

O presente trabalho consta de 8 (oito) capítulos. O **Capítulo 1** se refere à presente “Introdução”, na qual foram descritas as considerações relevantes quanto à temática pesquisada, objeto de estudo, o problema de pesquisa a ser respondido, seus objetivos, bem como sua proposição, justificativa e metodologia utilizados para a construção da presente tese de doutorado.

O **Capítulo 2** “Levantamento e Estudo Bibliométrico” traz o entendimento do campo de pesquisa do estudo, e apresenta os resultados da pesquisa bibliométrica sobre os temas. Neste capítulo é identificado os principais estudos que permeiam o cenário das competências gerenciais e franquias, e o apontamento dos procedimentos executados para o rastreamento das informações, e os critérios escolhidos.

O **Capítulo 3** intitulado “As Competências Gerenciais e a sua Importância no Contexto Histórico e Atual” enseja o estudo das competências através de múltiplas abordagens. Neste momento, são descritos os conceitos de competências associadas à evolução do construto, por meio das principais escolas do mundo, e como elas contribuíram para o que se tem hoje nas organizações brasileiras. Há o

apontamento do glossário conceitual das competências com o intuito de avançar na compreensão dos tipos tratados na pesquisa: competências gerenciais e organizacionais. Ao final é apresentado o alinhamento das estratégias organizacionais junto às competências, ensejando a vinculação e a importância deste alinhamento para a atuação dos gestores.

O **Capítulo 4** “Gestor” está pautado na apresentação da figura do administrador, supervisor, chefe ou gerente como gestor e como as teorias têm sustentado e avançado na apresentação dos seus conceitos. O capítulo se propõe a discorrer sobre a liderança e a importância da compreensão das diferenças entre líder e gestor. Neste sentido, apresenta os aspectos que contribuem para que o líder e o gestor executem suas ações para a busca do sucesso organizacional.

O **Capítulo 5** “Competências a serem verificadas nos Instrumentos de Pesquisa” traz a contextualização e estudo dos sete critérios de competências que compõem as pesquisas para a instrumentalização da tese, ou seja: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informações e conhecimento, Pessoas e Processos. O capítulo traz o embasamento destas competências como integrantes do MEG da FNQ, e a sua importância para orientar a gestão das organizações contemporâneas.

O **Capítulo 6** “Metodologia” traz o embasamento metodológico no contexto dos processos científico e acadêmico. Apresenta a tipologia da pesquisa a ser aplicada, o cenário em que a pesquisa será desenvolvida, e a tipificação dos participantes da pesquisa. O capítulo avança na identificação e fundamentação dos instrumentos que irão compor a coleta dos dados, e finaliza com a análise dos resultados obtidos.

O **Capítulo 7** “Procedimentos e Resultados”, por sua vez, traz considerações acerca, como o próprio título apresenta, das ações de alinhamento para a pesquisa, bem como dos resultados por meio das respostas do questionário eletrônico aplicado, interpretando-o a fim de comprovar as hipóteses delineadas na presente introdução.

E, ao final, no **Capítulo 8** são apresentadas as “Considerações Finais”, onde, em linhas gerais, são relatadas as conclusões da presente pesquisa, na tentativa de responder às questões norteadoras da pesquisa por meio de uma revisão geral dos objetivos e resultados. Neste capítulo, serão apresentadas a relevância da pesquisa para a expansão do conhecimento na área das Ciências Sociais e suas implicações teórico-práticas. Há, também, uma breve discussão sobre os limites e fragilidades da

pesquisa aplicada, bem como sugestões para os futuros estudos que se propuseram a abordar o assunto em questão.

O próximo capítulo tem como proposta sedimentar esta tese através dos estudos realizados em bases de dados bibliográficas, artigos, livros, trabalhos acadêmicos e periódicos por meio do apontamentos de suas referências e citações. Desta forma, a pesquisa bibliométrica a seguir tem como objetivo permitir o entendimento do tema competências gerenciais por meios das pesquisas e acervos acadêmicos já pesquisados e desenvolvidos.

2 LEVANTAMENTO E ESTUDO BIBLIOMÉTRICO

Acompanhar o desempenho e a evolução dos estudos sobre os mais variados temas tem sido um desafio, uma vez que a evolução dos costumes e das demandas tem se tornado cada vez mais presentes. As pesquisas sobre o tema competências gerenciais dentro do cenário das franquias, estão sempre em movimento, e se adaptando às mudanças que as impactam.

Neste sentido os **métodos bibliométricos** são aliados muito significativos pois ensejam uma avaliação holística, real e até mesmo reproduzível da literatura e dos estudos oriundos das pesquisas temáticas. Na revisão bibliométrica é possível mapear o campo de pesquisa, seus vieses e suas interfaces com temas e subtemas, dentro de um determinado período.

Para Rossiter (2020), a bibliometria tem como aspecto principal conduzir o leitor à identificação dos autores e os dados dos seus respectivos estudos para compor a aplicação de determinados assuntos e suas implicações sobre um determinado segmento em uma linha temporal.

Neste aspecto, os métodos bibliométricos estão embasados no fenômeno da ocorrência de algo em simultâneo ou no mesmo local que outro autor, bem como em palavras que resumam a sua autenticidade podendo ser combinadas para identificar a qualidade e o impacto dos estudos publicados (GASPAROTTO; SPIES, 2023).

Os estudos de Ferreira (2010) avançam sobre o tema postulando que o conceito de bibliometria contribui para o seu entendimento como sendo uma metodologia que associa técnica quantitativa e estatística, voltada para a medição dos índices de produção científica. Neste sentido, o autor a define como um conjunto de leis e princípios empíricos para o estabelecimento dos fundamentos teóricos e científicos.

De acordo com os estudos de Splitter, Rosa e Borba (2012), difundidos também por Araújo e Alvarenga (2011), a bibliometria representa um importante papel voltado para o levantamento, avaliação e análise da produção científica em determinada área do conhecimento.

A análise bibliométrica, segundo Zupic e Cater (2015), visa mapear especialidades de pesquisa de forma objetiva capaz de aumentar o rigor e atenuar o viés do pesquisador nas revisões da literatura científica. A fim de compreender e analisar os aspectos das competências exercidas pelos gestores, a presente

pesquisa desenvolverá a partir de agora a análise bibliométrica, advinda das pesquisas sobre o tema.

Para o levantamento bibliométrico, na presente pesquisa, foram usados procedimentos para rastreamento das informações, que tiveram os seguintes critérios:

1. Pesquisa nas bases de dados *Directory of Open Access Journals* (DOAJ), *Scielo*, *Web of Science* e *Esmerald*.
2. No desenvolvimento da pesquisa foi utilizado o pacote Bibliometrix, escrito na linguagem 'R', versão ano 2019, por se tratar de um pacote associado para a linguagem de programação estatística em pesquisas com adesão à cienciometria e bibliometria.
3. Foram utilizados como descritores para a pesquisa os seguintes termos: "competências gerenciais", "*managerial competences*", "*managerial skills*", "franquias postais" e "*franchising*".
4. Foram consideradas as informações do período de 2018 a 2023.
5. Os resultados apresentados são decorrentes de artigos, revisados por pares, no modo busca 'avançado', presentes em "qualquer campo".

Nas pesquisas acadêmicas é essencial que os resultados obtidos possam ser analisados através de um conjunto de ferramentas que colaborem para medir a qualidade das informações e dados coletados. O elemento de verificação estatística chamado de 'R' é uma linguagem de programação para computação estatística e gráficos suportada pelo *R Core Team* e pela *R Foundation for Statistical Computing* (ARIA; CUCCURULLO, 2017).

A partir da pesquisa bibliométrica realizada pelo pacote Bibliometrix, foi possível desenvolver uma *Wordcloud*, conhecida como nuvem de palavras, sinalizando as que aparecem em maior número e que se apresentam com ênfase nos títulos dos estudos pesquisados.

Por se tratar de recurso visual composto por palavras soltas a respeito de um determinado assunto, a nuvem de palavras é muito utilizada no meio acadêmico e científico para evidenciar o que foi mais citado em um texto, contribuindo assim para a compreensão da sua importância e relevância (PRAIS; ROSA, 2017).

Além do pacote Bibliometrix existem muitos sistemas e *softwares* utilizados para gerar a nuvem de palavras. Para Vilela, Ribeiro e Batista (2020), independentemente do sistema escolhido, a metodologia se destina sempre a um mesmo fim: cada palavra que compõem a nuvem tem o seu tamanho e a intensidade da cor determinada pela sua relevância no material analisado. Assim, quanto maior a frequência de um determinado termo, maior o seu destaque na imagem.

A Figura 1, a seguir, apresenta a imagem da nuvem gerada a partir da aplicação da presente ferramenta de análise científica.

Figura 1 – Nuvem de palavras encontradas no pacote Bibliometrix



Fonte: Bibliometrix Software, versão 2019.

Além da representação gráfica da relevância e frequência dos termos encontrados na pesquisa, a pesquisa bibliométrica no presente estudo avançou no cumprimento do seu papel e importância ao identificar trabalhos que confirmam os termos apresentados na nuvem, sendo que os principais estão elencados na tabela de levantamento bibliométrico do Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Apresentação dos principais resultados dos artigos sobre as correlações entre competências gerenciais e franquias

Nº	Ano	Título	Autores	Fonte	Amostra	Objetivo	Resultados
01	2018	As Competências Gerenciais do Papel de Facilitador na atuação do Gestor Secretarial.	BARROS, Conceição de M. Pinheiro Barros; SILVA, Joelma S. da; PAIVA, Túlio F.	Revista Gestão em Análise.	100 estudantes e profissionais brasileiros atuantes em Secretariado Executivo.	Investigar as competências gerenciais do papel de facilitador na atuação do gestor secretarial, na visão de profissionais.	Os secretários executivos atuam como facilitadores por meio da liderança, proatividade, comunicação assertiva, resiliência, tomada de decisões, gestão de conflitos, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe e gestão da informação e do conhecimento.
02	2019	Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica.	ALVES FILHO, Luiz da C.; SILVA, Anielson B. da; MUZZIO, Henrique.	E&G Economia e Gestão – PUC Minas.	9 gestores de 8 empresas de base tecnológica.	Compreender a percepção dos gestores de EBTs sobre as implicações da criatividade no desenvolvimento, de competências gerenciais.	A criatividade contribui para melhorar as relações interpessoais, o exercício de multitarefas e a potencialização do time para a própria capacidade criativa, gerando resiliência para os gerentes.
03	2020	Percepção dos Gerentes de Instituição Financeira Brasileira sobre a Importância e o domínio das Competências Gerenciais.	COSTA, Carlos; PESSOTTO, Ana P.; LAIMER, Claudionor G.; SANTOS, André de O.; LAIMER, Viviane R.	Revista de Carreiras e Pessoas – RECAPE.	13 gerentes vinculados às agências bancárias de uma instituição financeira privada brasileira.	Avaliar a percepção dos gerentes em relação à importância e ao domínio das competências gerenciais.	Relacionamento Interpessoal, Trabalho em equipe e Equilíbrio Emocional foram as competências julgadas como mais importantes. Um viés da importância das competências sociais e da valorização da interação entre as pessoas.
04	2020	Competências Gerenciais na Percepção dos Gestores no Contexto do Programa Estadual	PICHIAI, Djair. MOREIRA, Maria A. de B.	Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília/SP.	Gestores de administração, prevenção, assistência à saúde, apoio técnico, vigilância sanitária e epidemiológica e coordenação que compõem o Programa	Quais competências gerenciais fazem parte das atividades dos gerentes da instituição e quais iniciativas de desenvolvimento de competências têm sido	As competências percebidas pertencem ao ambiente interno, e as que trazem resultados foram a gestão participativa e trabalho em equipe. Quanto às iniciativas, foram apontadas:

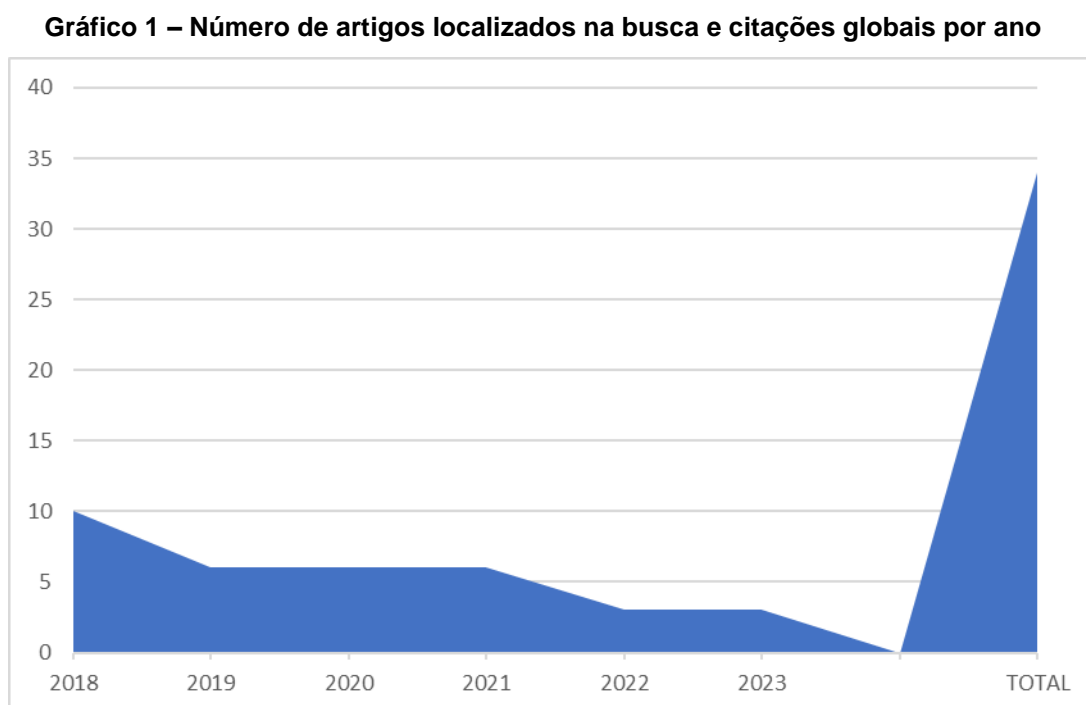
		DST/AIDS São Paulo.			Estadual.	adotadas?	planejamento estratégico e aprendizado por meio de observação e reuniões semanais.
05	2021	Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional.	SILVA, Gilberto T. R. da; VARANDA, Patrícia A. G.; SANTOS, Nívia V. Carneiro dos; SILVA, Naomy S. B. da; SALLES, Rilary S.; AMESTOY, Simone C.; TEIXEIRA, Giselle A. da S.; QUEIRÓS, Paulo J. P.	Revista EAN – Scielo.	30 enfermeiros de 03 hospitais universitários do Brasil, Espanha e Portugal.	Analisar os estilos e fatores intervenientes na gestão e liderança de enfermeiros em três países, Brasil, Portugal e Espanha, à luz da Burocracia Profissional.	Identificou-se nos 03 países a importância da comunicação no processo de gestão, e dos estilos de gestão e de liderança, como elementos que oportunizam a atuação da equipe. Também foi evidenciada a presença de fatores intervenientes de relevância: escuta, relação interpessoal, transparência e delegação de funções.
06	2021	Escala de competências gerenciais para o setor público.	FREITAS, Pablo F. P. de; ODELIUS, Catarina C.	Cadernos EBAPE.BR – FGV Rio de Janeiro	1.376 indivíduos, sendo 724 servidores públicos de órgãos diversos e mais 652 do Superior Tribunal de Justiça (STJ).	Criar e apresentar evidências de validade de uma escala de competências gerenciais para o setor público.	As análises fatoriais exploratórias e confirmatórias identificaram: processos e resultados; relações humanas e inovação; interesse público, bem como revelaram bons índices de ajustamento após algumas modificações que deixaram o instrumento mais parcimonioso, com 29 itens.
07	2021	Competências gerenciais de pesquisadores de grupos de pesquisa em Enfermagem.	FABRIZZIO, Greici Capellari et al.	Revista Latino-Americana de Enfermagem	Conjunto de 219 pesquisadores de 14 grupos de pesquisa em enfermagem vinculados a um Programa de Pós-Graduação <i>stricto sensu</i> em Enfermagem.	Analisar as competências gerenciais de pesquisadores de grupos de pesquisa vinculados a um Programa de Pós-graduação em Enfermagem.	Identificou-se diferença significativa nas proporções das competências gerenciais para escolaridade, grupo etário e atuação no grupo ($p \leq 0,001$). Houve diferença na média de idade, tempo de experiência com pesquisa e participação no grupo de pesquisa ($p \leq 0,001$),

							entre os participantes suficientes e insuficientes para as competências gerenciais.
08	2022	Aprendizagem Organizacional e Competências Gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados.	AVELAR, Aracelis C. de; STEFANI, Silvio R.; LENZI, Fernando C.; TEIXEIRA, Josélia E.	Revista da Micro e Pequena Empresa	06 gerentes de 06 lojas franqueadas do comércio varejista de calçados da cidade de Guarapuava-PR.	Compreender a manifestação das competências individuais a serem desenvolvidas para o desempenho da função dos gestores que atuam nas franqueadas de calçados a partir da Teoria da Aprendizagem Social.	Identificou-se que as competências individuais são impulsionadas e/ou concebidas a partir de estímulos acerca do desenvolvimento gerencial, por meio do apoio da franqueadora, estruturando a unidade e posicionando a marca.
09	2023	Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Franchising: Modelos de Gestão e Contexto Pandêmico.	COELHO, Vanessa, B. V.; TEIXEIRA, Linnik I. L.; BARROSO, Elane dos S. S.; OLIVEIRA JÚNIOR, Marcos A. C. de; SILVA, Laíse do N.	Revista Ciências Administrativas – Universidade de Fortaleza.	Gestores de 07 empresas franqueadas de Piripiri-Piauí.	Analisar as competências gerenciais de empresas no modelo franquias, uma vez que apresentam especificidades em suas estruturas, pouco exploradas pela literatura.	Predominância de 02 modelos que refletem na gestão destas franquias: Relações Humanas e o modelo dos Objetivos Racionais. Após a Pandemia, identificou-se também a presença de competências voltadas para a adaptabilidade dos negócios diante das limitações da franqueadora.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Os resultados obtidos nas buscas favorecem a análise bibliométrica, na medida em que englobam dados dos autores, filiações institucionais, citações, formato e periódicos de publicação (ZUPIC; CATER, 2015). Outra contribuição está relacionada ao tema, tendo em vista que se obtêm dos autores a intersecção dos assuntos, por meio de pesquisas nos mais variados cenários, e sob múltiplas perspectivas.

Sob este aspecto, o Gráfico 1, a seguir, elenca a quantidade de artigos pesquisados e encontrados nas bases de dados, associados aos anos de suas publicações.



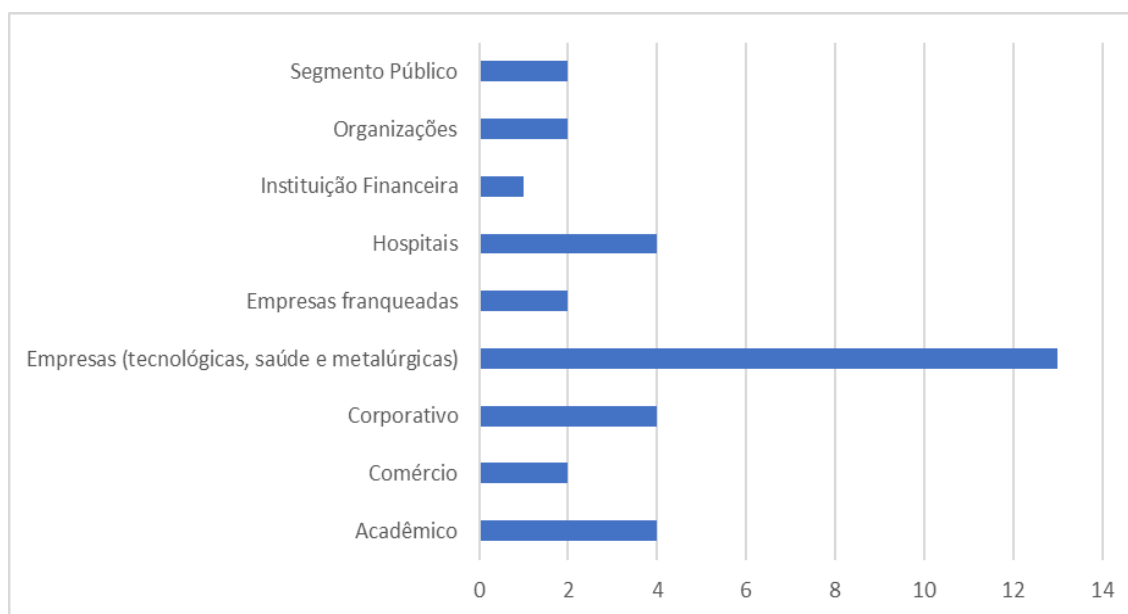
Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Gráfico de área empilhada ao exibir o montante das publicações ao longo do tempo, comparados ao total das 34 (trinta e quatro) publicações encontradas, remete ao entendimento de que os estudos estão em declínio, certamente afetados pelo período pandêmico dos anos 2020 a 2022. Neste sentido corroboram Coelho et al. (2023) com o entendimento de que podem ser observadas atualmente a escassez de trabalhos voltados para a exploração do mercado de franquias e seus diversos setores, associados às competências de seus gerentes.

A interface do tema competências gerenciais está presente nos segmentos que envolvem a figura do gerente, responsável pela administração, condução e

organização dos negócios. Esta pluralidade foi observada na pesquisa bibliométrica, representada pelo Quadro 2 a seguir.

Gráfico 2 – Apresentação dos segmentos de acolhimento dos estudos



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Há um destaque neste Gráfico de barras clusterizado bem pertinente ao contexto dos segmentos, e neste sentido o foco é para o segmento “empresas”. Ele continua sendo o mais procurado para fomentar os estudos sobre o tema competências gerenciais, porém não é o único. Inclusive foi demarcado no Gráfico 2 a separação do segmento “empresa” e “empresa franqueada”. Isto se deve ao fato desta presente tese ter como objeto de estudo uma empresa do tipo franqueada (AGFs no Estado de São Paulo).

Assim, a constatação de apenas 2 (dois) estudos em empresas franqueadas enseja a carência de projetos voltados para este segmento empresarial. Sob este aspecto, cabe ressaltar que o segmento de franquia postal não foi encontrado nas bases das pesquisas, corroborando para a importância da configuração dos elementos que compõem este sistema, bem como dos reflexos em um contexto mais amplo, considerados aqui a sociedade que utiliza os serviços das franqueadas postais no dia a dia.

A capilaridade do tema competências gerenciais associadas às franquias não está só na interface com os segmentos da sociedade, está relacionado também à

diversas classificações que foram aplicadas nos estudos pesquisados, em contextos variados conforme já explanados no Gráfico 2.

A análise de conteúdo relativa às classificações dos termos competências gerenciais e franquias apresentados no quadro a seguir, tomou por base a nomenclatura e os próprios termos encontrados nestes estudos, aglutinando as competências gerenciais e franquias por aproximação temática, trazidas pelos autores. Desta maneira, foram identificadas 6 (seis) principais categorias definidas, juntamente com algumas expressões ou trechos que correspondem à sua identificação.

Quadro 2 – Principais categorias de competências gerenciais e franquias a elas referentes

Assunto	Categorias	Quantidade encontrada	Trechos e expressões identificadas durante a análise de conteúdo
Competências Gerenciais	Comunicação	12 estudos	Coerência entre fala e prática; saber ouvir; diálogo; comunicar-se de maneira clara.
Competências Gerenciais	Adaptabilidade com mudanças	07 estudos	Adaptação; gestão para mudanças; inovação; novidade para o cenário; participação nas mudanças.
Competências Gerenciais	Habilidade com pessoas	09 estudos	Administrar conflitos; trabalho em equipe/time; cooperação; engajamento; aprendizagem; gestão da aprendizagem; desenvolvimento individual.
Competências Gerenciais	Competências e conhecimentos	05 estudos	Competências técnicas; busca por conhecimento; capacitações; treinamentos; proatividade.
Franquia	Negócio	02 estudos	Franchising; franchise; negócio com a licença; franqueador; franqueado.
Franquia	Autonomia	02 estudos	Autorização; dependências; orientações do franqueador; treinamentos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Em sua maioria, as categorias apontadas nos estudos são as que já são utilizadas tradicionalmente nos assuntos competências gerenciais e franquias. Embora muitos trechos apresentados não se refiram à totalidade dos termos, eles são os mais encontrados e explorados, o que denota certo consenso em seus usos nos textos acadêmicos.

No geral quando se fala em competências gerenciais os estudos procuram sondar quais são as que fazem sentido dentro do contexto das amostras, associados à importância de que sejam apontados para o leitor. Na utilização do assunto franquias, os estudos em sua maioria ensejam que as competências dos

gestores são traçadas pelas orientações do franqueador, praticamente responsáveis pela geração de um ambiente eficaz, através dos colaboradores.

Embora os estudos sobre franquias e competências gerenciais sejam ainda tímidos no meio acadêmico, de acordo com Coelho et al. (2023, p. 3) “no atual cenário econômico brasileiro, o sistema de *franchising* tem apresentado resultados de crescimento significativo nos últimos anos”. As pesquisas dos autores junto à Associação Brasileira de *Franchising* (ABF) apontam que o setor é consistente e até mesmo estável, mesmo diante de um crescimento econômico moderado atual.

A escolha do perfil ideal dos gerentes das franquias brasileiras tem trazido à tona a importância de se estudar o tema competências gerenciais. Para Sousa, Junqueira e Las Casas (2014) o que explica alguns franqueados prosperarem e outros não, está na seleção eficiente dos seus gestores, observando certos requisitos e características essenciais para estarem à frente das franquias.

Sob este aspecto é importante entender quais seriam as competências ideais para a este perfil almejado. Para Schnell et al. (2019) o perfil ideal do gerente de uma franquia é aquele que possui elevados níveis de influência direta e firme para tomar as decisões necessárias na condução do negócio. Ainda sob este parâmetro, Sousa, Junqueira e Las Casas (2014) reforçam que existem outros autores que também corroboram com este mesmo entendimento, afirmando que os gestores possuem um papel de muita importância para a franqueadora, e para a rede de franquia, indo além do próprio universo da franquia pela qual conduzem (SILVEIRA, 2019).

Como toda função exercida nos negócios não tem sentido se tiver uma atuação sozinha e isolada, o papel exercido pelos gerentes das franquias também precisa ter interlocução com outros atores organizacionais. No caso das franquias para que os gerentes possam exercer suas competências essenciais, os estudos apontam que é de suma importância o apoio e o incentivo do franqueado junto aos gerentes os auxiliando no desenvolvimento da capacidade gerencial e empreendedora, bem como no comprometimento, predisposição, conhecimentos e até mesmo no suporte psicológico (SOUSA; JUNQUEIRA; LAS CASAS, 2014).

A interlocução dos atores organizacionais no cenário das franquias, enseja aos gestores a promoção de um ambiente que favoreça a troca de experiências entre as pessoas, estimulando a cooperação mútua do gerente com os liderados, e destes com a gestão.

Neste ambiente de trocas é que surgem ações positivas como valorização e reconhecimento do desempenho advindos da maneira como gerentes e colaboradores atuam e projetam suas ações na organização.

Além de um ambiente receptivo para trocas e desenvolvimento de relações positivas entre as pessoas, as competências gerenciais nas organizações estudadas também foram apontadas como necessárias para a obtenção de resultados. Em quase unanimidade, os respondentes dos diversos estudos ensejaram que os gerentes que atuam hoje precisam ser capazes de liderar equipes, tomar decisões que fomentem estratégias de ação, bem como a importância de se adaptar às mudanças constantes.

O estudo sobre a aprendizagem organizacional e as competências gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados trouxe aos pesquisadores Avelar et al. (2022) a compreensão de que os gestores deste segmento precisavam utilizar práticas formais e informais, presentes na rotina diária, para alcançarem os resultados propostos. Para os autores, a importância do desenvolvimento de competências gerenciais a partir da aprendizagem organizacional, fomenta o engajamento das equipes e times, e os fazem valorizar as competências já desenvolvidas e as que estão sendo desenvolvidas, nos gestores e outros papéis estratégicos da organização.

Ainda sob este aspecto, a importância do tema competências gerenciais se destaca nos estudos de Alves Filho, Silva e Muzzio (2019) quando procuraram compreender a percepção dos gestores de empresas brasileiras de tecnologia sobre as implicações da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais. No final da pesquisa, os autores concluíram que a criatividade contribui para melhorar as relações interpessoais, o exercício de multitarefas e a potencialização do time para a própria capacidade criativa, gerando resiliência para os gerentes.

Neste contexto, os participantes do Programa Estadual DST/AIDS de São Paulo, ao responderem a pesquisa sobre as competências gerenciais na percepção dos gestores, trouxeram à tona, como resultado do estudo realizado, a necessidade de inclusão de competência do tipo humanizada. De acordo com os diretores respondentes, é preciso que a competência dos gestores esteja associada às ações que inspirem as pessoas ao cuidado, prevenção e acompanhamento. Para os diretores, uma gestão eficiente dentro de um programa social precisa ter a humanização na teoria (por meio de apostilas e materiais de engajamento), mas

também na prática, como um diferencial para as unidades públicas de saúde (PICCHIAI; MOREIRA, 2020).

Ainda nesta seara, importante se faz a percepção de que as competências dos gestores têm a ancoragem em uma gestão que promova, inspire e motive a expansão das suas habilidades e competências, favorecendo assim um cenário de expansão e desenvolvimento constantes. Para Picchiali e Moreira (2020), as competências gerenciais para serem eficientes precisam gerar movimento voltado para a maximização dos recursos pessoais destes profissionais.

Os estudos de Costa et al. (2020) avançaram através de uma pesquisa com 13 (treze) gerentes vinculados às agências bancárias de uma instituição financeira privada brasileira. O estudo trouxe à tona a necessidade de se avaliar a percepção destes gerentes em relação à importância e ao domínio das suas competências. Como resultado, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe e o equilíbrio emocional foram as competências julgadas como mais importantes para estes gerentes. Assim, é nítido neste estudo a importância do desenvolvimento das competências sociais nos gerentes, associados à valorização da interação entre as pessoas, envolvendo os times e equipes.

Os estudos apontados no Quadro 2 são indicadores da importância de se desenvolver as competências gerenciais na pluralidade das organizações, e não apenas nas empresas tradicionais. Seus resultados projetam o entendimento dos pesquisadores e dos pesquisados, da importância da identificação das competências e da sua aplicação no ambiente organizacional para a maximização de resultados positivos.

Diante do exposto neste capítulo, ao proporcionar o uso da bibliometria nesta pesquisa pode-se evidenciar como o tema competências gerenciais associados ao cenário das franquias têm sido pesquisado e citado na literatura acadêmica, e como as suas interfaces também têm sido utilizadas nos mais diversos segmentos.

A bibliometria é uma metodologia com viés quantitativo, inserida dentro de um contexto de análise subjetiva. Desta maneira, na visão do autor desta tese, os postulados até aqui evidenciam e sedimentam a importância do tema, e cumprem o seu papel como norteador da presente pesquisa e suas contribuições para o meio acadêmico e sociedade em geral.

A partir do que foi trazido até aqui, o próximo capítulo ensinará a fundamentação do tema competências gerenciais, e permitirá a compreensão

através da sua evolução histórica nas principais escolas acadêmicas internacionais, acrescido da sua contribuição para o conceito brasileiro nos dias atuais.

3 AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E A SUA IMPORTÂNCIA NO CONTEXTO HISTÓRICO E ATUAL

O uso de modelos fundamentados em competências tem se expandido recentemente nas esferas organizacionais e, também, acadêmicas. Os estudos que tratam da definição do termo competência, sejam eles nacionais ou internacionais trazem consigo conceitos que justificam muitas áreas do conhecimento humano.

Para Langridge et al. (2023) o tema competências tem vasta extensão em vários segmentos da sociedade uma vez que atua como suporte para o planejamento de ações estratégicas, e ao mesmo tempo serve como apoio para a condução de práticas rotineiras menos complexas.

Neste aspecto, os estudos de Nová (2021) discutiram as competências reconhecidas pelos gestores, tendo como foco um conceito de educação baseada em resultados e competências. Para a autora, a identificação das competências é o primeiro passo para definição de um modelo que possa maximizar os papéis exercidos pelos gestores nas mais diversas áreas e segmentos.

Embora o tema competências tenha em sua essência um caráter indiscutível da sua importância, o mesmo não se pode afirmar sobre os seus conceitos diante das suas diversas aplicações e abrangências. O que se observa é certa carência de unicidade em sua definição, o que se reflete em programas voltados para o desenvolvimento e a formação de competências gerenciais (RUAS; COMINI, 2007), tema da presente pesquisa.

A competência quando utilizada em uma concepção jurídica, por exemplo, está voltada para representar os meios de incumbência, ou até mesmo responsabilidade para emissão de pareceres, associados aos julgamentos dos processos. Entretanto no campo da administração de pessoas e negócios, que é o cenário da presente pesquisa, o termo está associado às competências, capacidades e conhecimentos (ULRICH; SMALLWOOD, 2004). Ainda neste campo, os autores acrescentam que ao estender o termo a segmentos mais específicos, o tipo competência individual, por exemplo, associa-se a às competências funcionais do colaborador e do profissional, sendo que a competência do tipo social trata das competências de liderança do próprio indivíduo.

Historicamente, nos anos de 1970, é que o termo competência migrou para a área da psicologia organizacional, mais especificamente recepcionados nas obras

seminais de muitos autores, tendo como destaque McClelland e Gilbert, que dedicaram ao estudo das competências individuais no cenário do trabalho. Entretanto apenas alguns anos depois, nos anos da década de 1990, é que o conceito passou a ter relevância e abrigo na área da Administração, sedimentando pesquisas e descobertas para o mundo dos negócios, e na gestão de pessoas (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008; FREITAS; MONTEZANO; ODELIUS, 2015).

No campo da Psicologia organizacional, o tema teve a sua ancoragem em teorias motivacionais, procurando uma explicação para o bom desempenho no trabalho, e nas tarefas laborais (SANTOS, 2003). A partir disto, formaram-se duas correntes de pensamento de acordo com a literatura: (1) a abordagem americana que, sob influência do modelo taylorista-fordista, define competência como sendo um conjunto mensurável de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) relacionados à tarefa e ao próprio desempenho em um cargo ocupado (LIMA; ROCHA, 2012). A segunda abordagem (2) é a francesa que, a partir da discussão da qualificação técnica defendida pela abordagem americana, passou a ser vista como a mobilização do indivíduo num ambiente organizacional cada vez mais mutável e complexo (FLEURY; FLEURY, 2001).

Os estudos de Oswaldo (2017) avançam no tripé CHA postulando que cada vez mais as organizações têm entendido que tão importante quanto o CHA são os valores (V) e as entregas (E), resultando em CHAVE (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes, Valores e Entregas).

Corroborando com as hipóteses da presente pesquisa, mais especificamente daquelas que tratam da identificação dos *gaps* e lacunas das competências gerenciais exercidas nas AGFs, os estudos de Reisch (2019); Reisch e Dalmau (2021) postulam que somente com a indicação das atribuições associadas às competências, é que será possível identificar possíveis lacunas existentes.

As lacunas presentes nos estudos de competências podem ser ancoradas em múltiplas abordagens, não sendo algo estático, uma vez que prescinde de um consenso conceitual e epistemológico. Sob este aspecto é que existe o desafio em se avaliar ou mensurar o termo competências (GARAVAN; MCGUIRE, 2001; BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008), tendo vários estudos que postulam que a temática das competências convive com uma teoria fragmentada (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2008; GODOY; ANTONELLO, 2009), com vários autores

delimitando a consideração isolada dos elementos constitutivos da competência (CHA) e não a sinergia entre eles (BRANDÃO, 2007).

As recentes discussões sobre competências gerenciais e suas lacunas têm assumido lugar de destaque no contexto das organizações contemporâneas, em seus mais diversos tipos: empresas, associações, fundações, cooperativas, *startups* e até mesmo instituições não governamentais. De acordo com os estudos de Chaney e Hodgson (2021), esta demanda tem requerido das organizações reflexões consistentes e objetivas que recuperam certa historicidade das competências exercidas pelos seus gerentes, inserindo as discussões em um nível que potencializa o próprio desenvolvimento produtivo em suas múltiplas dimensões.

Diante do exposto, é importante entender o tema através do conjunto de elementos que constituem a sua história. Neste sentido, ao focar para a essência de um evento ou de um elemento, é possível obter também a compreensão da sua origem para que se entenda a contribuição no presente.

De acordo com Salman, Ganie e Saleem (2020) há uma tendência da literatura sobre o assunto não discutir explicitamente os aspectos que envolvam o crescimento do conceito de competências. Diante deste cenário é significativo, segundo os autores, iniciativas acadêmicas que discutam o histórico da evolução da competência ao longo do tempo.

É sob este aspecto que a seção a seguir avançará, apresentando a realidade histórica da origem das competências gerenciais a partir das principais escolas no mundo, responsáveis pelo construto do tema.

3.1 Evolução do construto através das principais escolas

Para o início da discussão da abrangência das competências e da sua importância organizacional, primeiramente há necessidade de uma compreensão precisa da evolução histórica dos aspectos que sedimentam o seu conceito.

Os estudos de Salman, Ganie e Saleem (2020) apontam que é a partir da compreensão do tema competências na linha do tempo que será possível dimensionar a sua importância para utilização teórica e prática. Para os autores este viés é crucial no sentido de promover crescimento e mudanças nos diálogos acadêmicos ao longo do tempo, e a sua tipificação prática nos ambientes, sejam eles organizacionais ou de outras áreas da sociedade.

Os primeiros sinais do surgimento do conceito de competência estão pautados nos estudos que tratam do desempenho do indivíduo e da sua qualificação, e posteriormente o desdobramento para o conjunto de competências organizacionais (FLEURY, 2002). Os autores entendem que o tema teve uma evolução que envolve o sentido do exercício das tarefas nas organizações, bem como a maneira como fomentar e incentivar o seu desenvolvimento.

Os principais pensadores e as escolas voltadas para a sedimentação e colaboração com os estudos sobre competência e as respectivas contribuições para a fundamentação teórica, bem como para as pesquisas realizadas sobre competências do indivíduo e do gestor, conta com a participação dos Estados Unidos, França, Reino Unido, Alemanha, Áustria e também do Brasil.

Inicialmente, nos Estados Unidos, a abordagem comportamental teve a influência do psicólogo McClelland, no ano de 1973 com a elaboração e o desenvolvimento de testes voltados para a identificação do desempenho superior do indivíduo como "*competency*" ou competência comportamental. Nessa fase inicial, foram feitos vários estudos focados na personalidade, bem como de testes dos tipos educacionais e de capacidades (WINTER, 1998).

Na época, os testes de inteligência e aptidão, aplicados nas organizações e no meio acadêmico, receberam críticas de McClelland, uma vez que existia um receio em evitar o rótulo agregado aos resultados dos testes aplicados, bem como a criação de dois grupos distintos: os qualificados e os não qualificados para o trabalho acadêmico ou o cargo ocupado na organização. Este cenário ensejou a vontade destes testes serem melhorados, com a análise da competência na prática e a proficiência no trabalho descrita como a união da teoria e da ação (WINTER, 1998).

Nesta seara, Boyatzis (1982) se propôs a fazer uma reanálise dos dados obtidos nas pesquisas sobre as competências gerenciais, e a partir disto, identificou um conjunto de características e traços que definem um desempenho superior, quando comparados com o que já haviam sido estudados. Sob este aspecto, o conceito de competência é compreendido como um conjunto de conhecimentos, competências e atitudes que mobilizam um alto desempenho, sedimentados pela inteligência e personalidade dos indivíduos, capazes de os integrar e completar. Competência passou a ser percebida como um montante de elementos que os

indivíduos devem possuir para assumir determinadas funções e tarefas (REJASMUSLERA; URQUIZA; CEPEDA, 2011; FLEURY; FLEURY, 2001).

A configuração de um novo cenário global, a partir dos anos de 1990, fez emergir na literatura francesa o conceito de competência transcendendo a visão de qualificação técnica, passando o indivíduo a ser o principal foco das discussões. O conceito de competências foi então reconfigurado não apenas como um conjunto de conhecimentos, competências e atitudes (abordagem americana), mas sim com suas realizações em determinados contextos. O foco passou a ser a ação e mobilização das capacidades técnicas, cognitivas e psicossociais dos indivíduos no ambiente de trabalho (LIMA; ROCHA, 2012).

Alguns anos depois, McClelland publicou um outro artigo onde propunha uma nova metodologia, testada em projetos de consultoria, para mapear e medir as competências da alta administração. Esta entrevista recebeu o nome de *Behavioral Event Interview* (BEI), objetivando a identificação dos executivos que tinham um desempenho marcante e os com desempenho típico (WINTER, 1998).

De acordo com Winter (1998), a proposta era que, durante a aplicação das entrevistas, os entrevistados relatassem de uma maneira simples e corrida, seis episódios que presenciaram em suas nas atividades diárias profissionais, sendo três experiências positivas e três negativas. Para isto, foi elaborado um dicionário padronizado de competências, que ensejavam aos entrevistados o apontamento do que acontecia em suas rotinas diárias.

Quanto à abordagem funcional, descrita como *competence*, o seu precursor foi Boyatzis (1982). Os estudos empíricos realizados pelo autor foram importantes para mapear e analisar a eficácia de dois mil gerentes, distribuídos em quarentasse por diferentes posições gerenciais de um total de vinte empresas.

Em um dos últimos estudos sobre o tema, Boyatzis (2011) define competência associada à capacidade ou competência dos indivíduos com comportamentos relacionados e organizados para se manifestarem em uma determinada situação. O autor reforça a importância da entrega e da interação em situações profissionais, não havendo comportamentos já definidos ou pré-determinados, mas respostas aos diversos eventos, como um conjunto de comportamentos alternativos variando de acordo com a necessidade de resposta (FISCHER et al., 2008).

Para Le Deist e Winterton (2005) o tema tomou uma proporção de destaque tendo em vista que foi criado neste momento, o modelo de competências gerenciais, composto das características pessoais relativas às funções dos gestores e ao ambiente organizacional. Até hoje, este modelo predomina e pode ser encontrado nas pesquisas acadêmicas americanas com foco nas competências ligadas ao comportamento dos indivíduos.

Desde o conceito de competência, inicialmente publicado por McClelland, muitas outras pesquisas foram desenvolvidas com o intuito de esclarecer dúvidas e preencher lacunas ainda presentes no tema (MIRABILE, 1997). Por essa razão, o autor desenvolveu um glossário dos termos usados nos principais modelos de competência, para que pudessem ser compreendidos e tivessem seus estudos avançados. São eles:

Quadro 3 – Glossário de conceitos de competência

Característica	É a predisposição da personalidade do indivíduo que pode ser ensinada, aprendida ou alterada, mas provavelmente pode ocorrer em algumas pessoas mais que em outras.
Traço	Refere-se à qualidade física da pessoa ou à tendência de comportamento como, por exemplo, ser um indivíduo agregador.
Capacidade	Refere-se aos talentos tais como: destreza, acuidade visual ou espacial e pensamento conceitual.
Conhecimento	É o conjunto de informações relevantes para o desempenho da função exercida pelo profissional.
Habilidade	Demonstração de talentos particulares, o que pode ser visto como competências mecânicas tais como: operar um equipamento. E habilidade verbal como, por exemplo, fazer uma apresentação em público.
Comportamento	É a demonstração observável de alguma competência, habilidade, capacidade ou característica. É um conjunto de ações que presumivelmente, podem ser observadas, ensinadas, aprendidas e mensuradas.
Competência	O conhecimento, a habilidade, a capacidade ou característica associadas com alto desempenho no trabalho, tais como: solucionar problemas, pensamento analítico, liderança. Algumas definições de competência incluem os conceitos de crenças e valores.
Crenças	São ideias e conceitos que as pessoas carregam dentro de si e consideram como verdade para elas e para os outros.
Valores	São avaliações e julgamentos internos daquilo que a pessoa considera como bom, positivo, útil ou importante.
Modelo de Competência	Esse termo descreve o resultado da análise que diferencia o profissional com alto desempenho do médio ou de baixo desempenho. Os modelos de competência são apresentados em diferentes formatos e dependem do método de coleta de dados utilizado, objetivos da análise e vieses da pessoa que criou o modelo.
Proficiência	É o quanto de competência individual a pessoa pode ter para ser bem-sucedido no trabalho. É o grau de domínio de competências ou área de conhecimentos.

Fonte: Mirabile (1997). Adaptado pelo autor (2023).

Os estudos avançaram no início do século XXI com a sintetização de competência proposta por Fleury e Fleury (2001), apoiada no conjunto de capacidades humanas, podendo oferecer o desempenho superior do indivíduo com relação às exigências do cargo e também da posição ocupada na organização.

Além da escola americana, nos primeiros anos da década de 1980, a escola inglesa deu início aos estudos da competência propondo uma orientação às práticas de educação e treinamento. Os acadêmicos ingleses entenderam que esta seria a maneira de responder às deficiências da formação dos profissionais no Reino Unido. Assim, elaboraram a *competence-based qualifications framework*, responsável pela criação do desenvolvimento de padrões ocupacionais de competências. O objetivo destes padrões era mostrar as ocupações associadas à realidade do trabalho, ensejando a elaboração de indicadores de resultados para serem analisados e que pudessem ajudar na gestão e na administração das organizações (MANSFIELD, 2004).

A escola francesa foi além da americana tendo em vista que refletiu a influência da cultura nacional composta pelo direito do indivíduo pela formação profissional, a importância do papel sindical e os acordos coletivos. Este aspecto de exploração de outros patamares é considerado pela literatura no assunto um grande avanço para a época. Esta realidade é pautada ao se observar que os cenários organizacionais destes anos ainda eram bem tímidos quanto ao papel social que também poderiam exercer nos diversos segmentos em que a sociedade francesa estava sedimentada.

O segmento de pesquisa sobre o tema competência na França é postulado por muitos pesquisadores como mais compreensível, quando comparada às demais. Assim o é pelo fato de propor uma novidade para a época: a divisão da competência em *savoir* (competências técnicas); *savoir-faire* (competências funcionais) e *savoir-être* (competências sociais e comportamentais), conforme figura a seguir (LE DEIST; WINTERTON, 2005; LE BOTERF, 2003; OIRY, 2005; LE DEIST, 2009).

Figura 2 – Competência na escola francesa



Fonte: Le Deist e Winterton (2005); Le Boterf (2003); Oiry (2005); Le Deist (2009). Adaptado pelo autor (2023).

A abordagem apresentada pela Figura 2 foi considerada como as três dimensões universais relacionadas ao conceito de conhecimento, competências e atitudes da formação profissional (LE DEIST; WINTERTON, 2005; LE BOTERF, 2003; OIRY, 2005; LE DEIST, 2009), já mencionadas anteriormente na presente pesquisa.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a escola francesa desenvolveu inicialmente seus estudos sobre competência na década dos anos de 1970, indagando ao meio a divisão dos conceitos de qualificação e capacitação do empregado. Para os autores, os franceses estavam “insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho”, principalmente da indústria, e por isto “procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 186). Os pesquisadores franceses queriam entender o distanciamento entre o conhecimento ou saberes e a prática da profissão nas organizações.

Os estudos de Dubar (1998) avançaram na construção do tema competência ao pesquisar as principais influências conceituais de autores franceses sob o ponto de vista da sociologia do trabalho. Os trabalhos do autor foram desenvolvidos para entender como estas influências se desenvolviam frente à qualificação e à competência. A qualificação foi, em uma primeira análise, entendida como um sistema profissional de trabalho, ou competência profissional, semelhante ao artesanato e o aprendizado na prática do artesão tinha vínculo com a realização das tarefas.

De acordo com o autor, os estudos inauguraram a segunda fase quando se depararam com o crescimento da indústria automobilística francesa, nos anos da década de 1950. Nesta época, as competências passaram a ser analisadas por meio do uso correto dos equipamentos e máquinas nos postos de trabalho.

Na terceira fase dos estudos, nos anos da década de 1980, a qualificação agregou além das competências manuais e técnicas, outras reconhecidas como essenciais.

Os avanços das pesquisas francesas trouxeram a definição científica de competência, considerando como puramente individual, ao sedimentar uma relação causal entre as qualidades pessoais e o desempenho nas tarefas. Para alguns pesquisadores, esta causalidade entre competência e desempenho contextualizada com base nas ações a serem produzidas de acordo com as situações, foi definida como competência cognitiva e com sedimentação nos elementos *savoir* (saber), *savoir-faire* (conhecimento), práticas e raciocínios (LE BOTERF, 2003; MINET; PARLIER, 1996; OIRY, 2005).

As pesquisas da escola francesa tiveram um novo ciclo após receberem críticas a este modelo de competência. A justificativa destes questionamentos estava pautada em uma relativa aplicabilidade nas organizações. O que se tinha definido na academia não se associava com a realidade das organizações. Os estudiosos franceses também observaram a ausência do papel sindical e de metodologias para avaliação de desempenho e gestão das competências individuais e organizacionais (OIRY, 2005).

Diante da complexidade deste cenário, Oiry (2005) postula que no final dos anos da década de 1990, foi desenvolvido um segundo modelo de competência, no qual foram incluídas as dimensões individuais e organizacionais.

Esta nova fase dos estudos franceses contemplava que a análise do desempenho superior do profissional passaria a ser responsabilidade dele mesmo, bem como da organização que oferece os meios para a efetividade da entrega dos resultados. Para Oiry (2005), a partir daquele momento o modelo de competências desenvolvido também ensejaria a consideração dos processos sociais de aprendizagem, bem como do desenvolvimento de competências.

Os estudos da construção da competência tiveram a sua continuidade com as escolas alemã e austríaca. Para os estudiosos destes países, a competência podia ser descrita baseada nas tradições do ofício do comércio e as corporações de ofício,

tendo como embasamento teórico o treinamento vocacional e a pedagogia associados à formação das competências requeridas para a profissão.

Neste contexto, nos anos da década de 1980, surgiu o conceito de qualificações-chave, ou *schlüsselqualifikationem*, para reconhecer a competência de agir autonomamente, resolver problemas independentemente, ter flexibilidade, competência para cooperar, executar práticas com base na ética e apresentar maturidade moral.

Os alemães e austríacos ressaltam que o termo *qualifikation* refere-se à competência para dominar situações que tem sua sustentação no concreto (profissionais) e que *kompetenz* refere-se à capacidade de agir de maneira mais visionário e holística, compreendendo primeiramente o conhecimento do assunto e o entendimento das competências genéricas e essenciais (LE DEIST; WINTERTON, 2005).

Assim, a tipologia da competência, especialmente no modelo alemão, abrange quatro tipos de competências, conforme apresentadas na Figura 3 a seguir:

Figura 3 – Tipologia da competência na escola alemã



Fonte: Le Deist e Winterton (2005). Adaptado pelo autor (2023).

De acordo com Le Deist e Winterton (2005), os 4 (quatro) tipos de competências da escola alemã tipificadas nesta figura, podem ser explicadas desta maneira:

- a) **Competência de domínio:** disponibilidade para gerir assuntos específicos, conhecimentos e competências para a execução de atividades, capacidade para chegar a soluções, e desenvolvimento da análise dos resultados com vista para a elaboração de objetivos específicos;
- b) **Competência geral cognitiva:** capacidade de pensamento e ação, aliada e avançada com as competências cognitiva e funcional;
- c) **Competência pessoal:** voltadas para a disposição de entendimento, análise e identificação das oportunidades, solicitações e limitações presentes no plano de vida pessoal. Neste tipo de competência agregam-se também as competências cognitivas e social. A competência pessoal abrange também a afirmação da autoimagem e o desenvolvimento do julgamento moral;
- d) **Competência social:** é a capacidade de se movimentar e experimentar a construção de relacionamentos, vivendo as tensões e os benefícios com outros indivíduos. Na competência social as interações são realizadas de maneira consciente e racional, associadas à solidariedade e à responsabilidade social.

No modelo da escola austríaca de competências, os estudos postulados reforçam a similaridade em relação ao modelo alemão, entretanto destacam um diferencial: as competências são agrupadas em três tipos: cognitiva; social, e pessoal.

Nas pesquisas desenvolvidas por Le Deist e Winterton (2005), é relevante ressaltar a visão tradicional dos estudos da escola americana que enseja a importância de características individuais para o indivíduo exercer a sua função, projetando ênfase nos aspectos comportamentais e foco no desempenho superior.

No Reino Unido, o foco dos estudos procura responder à preocupação quanto aos padrões de comportamentos funcionais e a aplicabilidade dos conceitos nos

postos de trabalho. Por fim, analisados em conjunto, estão a França, a Alemanha e a Áustria, que demonstram o interesse na estrutura multidimensional com visão mais global do termo competência.

No Brasil, o debate sobre a base teórica de competência não foi genuinamente nacional, tendo contribuições de muitos países, sendo influenciado pelas escolas americana, inglesa e francesa. Os estudos brasileiros sobre o tema abordam a competência como o meio pelo qual os indivíduos realizam e, efetivamente, produzem ou entregam para a organização os resultados (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2001; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

A presente tese procura respeitar essa vocação nacional da competência para os resultados, e quer entender quais estão presentes no cenário das agências franqueadas. Neste sentido, Fleury (2002, p. 54-55) afirma que “a competência não se limita ao estoque de conhecimentos teóricos e empíricos do indivíduo nem se encontra encapsulada na tarefa”. Dutra (2001) reforça o aspecto da importância do conceito de entrega como sendo as realizações do indivíduo no espaço organizacional que ocupa. Para o autor a competência presente nas entregas dos indivíduos é aquela que agrega o saber agir de maneira responsável e reconhecidamente percebida por toda a organização.

Na linha do tempo, o amadurecimento do tema competência no Brasil aconteceu no período dos anos de 1960 a 1980, por meio do uso do termo qualificação no contexto das indústrias, na estabilidade do emprego e do surgimento dos movimentos sindicais (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Esta associação do termo competência com a palavra qualificação só perdeu força a partir de 1990, quando começa a se formar no Brasil um novo contexto na economia, com a abertura do capital nacional para o externo, maior competitividade, entrada de multinacionais da indústria de *software* e *hardware* e fortalecimento das atividades de serviços.

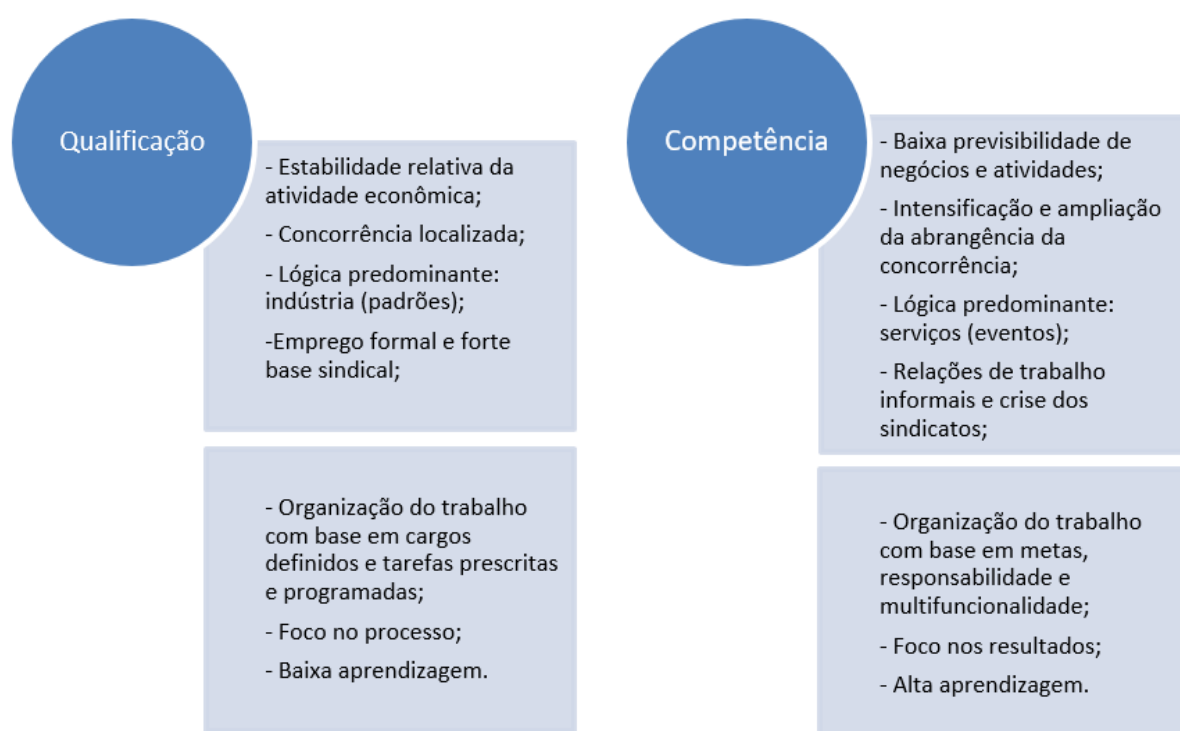
Nas últimas décadas do século XX o ambiente organizacional brasileiro passou por significativas transformações envolvendo as relações trabalhistas, incertezas nos mercados globais e na economia mundial. Foram décadas marcadas pelas transformações que naturalmente geraram a transição da qualificação para a noção de competência, surgindo assim a necessidade do desenvolvimento de competências e conhecimentos para que o indivíduo pudesse responder às

imprevisibilidades e mudanças de cenários, muitas vezes, disruptivos (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

Diante deste contexto, os estudos de competência no Brasil versaram por muitos anos na explicação e aplicação dos termos qualificação e da competência.

A Figura 4, a seguir, mostra a comparação entre os dois conceitos no contexto brasileiro.

Figura 4 – Análise das noções de qualificação e competência no Brasil



Fonte: Ruas; Antonello e Boff (2005, p. 37). Adaptado pelo autor (2023).

O aprofundamento dos conceitos de competência associados às linhas de pesquisa de variados países mostrados nesta seção, ofereceu um retrato holístico e multifacetado capaz de contribuir para o entendimento do construto do tema ao longo da história. Isso é possível tendo em vista a ancoragem do tema nas especificidades das relações de trabalho, maneira e estilo de se gerenciar, como também na própria cultura desses países. A totalidade destes elementos permitiu o estudo das competências dos gerentes das organizações que compõem estes países, somado às experiências na condução dos negócios e no desenvolvimento das pessoas.

Particularmente no contexto e na abrangência do tema no Brasil, os estudos trataram de organizar o assunto e se propuseram a discuti-lo, pelo menos, em dois focos de abordagens, ou seja, gerenciais e organizacionais.

Nesta tese foram pesquisadas as competências do executivo consideradas específicas da função de gerente e em organizações privadas (franqueadas) no segmento postal. Neste sentido, a próxima sessão trata inicialmente das competências individuais, voltadas para a realização das tarefas ou alcance dos objetivos traçados.

3.2 Competências gerenciais

O tema competência tem sido aplicado em muitos segmentos da sociedade, não se restringindo apenas ao mundo corporativo das franquias, que é o cenário deste estudo. A sua capilaridade está associada à condição do indivíduo em realizar algo, sendo que o seu contrário pode levar à uma depreciação deste mesmo indivíduo, inserido em uma sociedade focada no desempenho e na performance.

O início dos debates sobre esta capacidade de movimentar-se para a realização e a busca de resultado teve sua origem no ano de 1973 por Mc Clelland ao publicar o *paper Testing for Competence rather than Intelligence*, dando suporte a conversas entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos (FLEURY; FLEURY, 2001).

Neste aspecto os autores analisaram que a competência antes de estar relacionada com desempenho superior na realização de algo, ela está subjacente ao indivíduo. Para os autores é de suma importância entender que as competências dos indivíduos podem e devem ser desenvolvidas pois fazem parte da sua condição enquanto ser humano. A competência postulada por Fleury e Fleury (2001) reforça o entendimento de que não deve ser confundida com CHA, conhecida pela expressão CHA, que contêm suas iniciais. Para os autores, aptidão é o talento genuíno, natural da pessoa que pode ser aprimorado, enquanto competências são as demonstrações de um talento natural na prática, e conhecimentos são o que os indivíduos necessitam saber para realizar uma atividade ou tarefa.

Conforme Silva e Amorim (2019) existem duas correntes dominantes, sendo que a primeira é de origem americana. Para essa corrente, o CHA (conhecimentos, competências e atitudes) está associado ao saber, saber fazer e saber agir

responsável, podendo ser mensurado, desenvolvido e aperfeiçoado, por meio de treinamentos e desenvolvimento. Seus defensores Parry (1996), Lawler III (1998), Perez (2005), Draganidis e Mentzas (2006) e Fischer et al. (2010) associam a importância do CHA como um requisito essencial para o desenvolvimento do indivíduo. A segunda corrente trazida por Silva e Amorim (2019) é a francesa, em que a competência é o eixo entre o relacionamento do indivíduo com os demais participantes da organização, contexto e período em que se efetiva, tendo como principais seguidores Zarifian (2001), Le Boterf (2003), Ruas (2005), Dutra et al. (2010), Retour e Krohmer (2006), e Zandonade e Bianco (2014).

Em um estudo anterior, Silva e Amorim (2019, p. 64), afirmam que “competência é mais do que um simples conjunto de atributos que definem a relação do colaborador com o trabalho”. A sua importância está pautada na condição de que competência pode ser reinventada a cada decisão, ação e relação intra e inter organizacional, e segundo Ruas e Comini (2007) são os resultados das trocas contínuas entre as competências individuais e da organização como um todo.

Nessa abordagem conceitual, o fato de um indivíduo possuir um conjunto de conhecimento, competências e atitudes não dá a certeza de que a organização terá ganhos. Os benefícios só serão vistos na organização se o indivíduo for um agente transformacional das capacidades em competências, favorecendo um ambiente de compartilhamento no cenário em que atua (DUTRA, 2016).

Ainda na proposta da compreensão da origem dos debates sobre competências individuais, Fleury e Fleury (2001) afirmam que na década dos anos de 1980, ao reanalisar os dados de estudos feitos sobre competências, o pesquisador Boyatzis (1982) identificou um conjunto de características e traços que ensejavam um desempenho em um nível superior. Para Spencer e Spencer (1993) os estudos de Boyatzis inauguraram um avanço na literatura americana a respeito do tema competência, tamanha a sua importância para a condução dos estudos nos anos seguintes.

Nesta perspectiva, o conceito de competência é trazido como um conjunto de capacidades humanas, representada pelo CHA, que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas (FLEURY; FLEURY, 2001). Para os autores, neste aspecto a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém, e que ao dominá-los, tem condições de realizar suas tarefas e demandas.

No contexto deste estudo, a competência não se reserva apenas a um armazenamento de conhecimentos teóricos e empíricos exercido pelas pessoas, nem se encontra fixada apenas nas tarefas. De acordo com Zarifian (2001) a competência está voltada ao campo da inteligência prática para ser explorada em situações apoiadas em conhecimentos adquiridos. Para o autor é este conhecimento adquirido que ao ser projetado com mais força, mais aumentará a complexidade das situações.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 187) a “competência do indivíduo não é um estado, e não se reduz a um conhecimento ou *know how* específico”. Para a compreensão mais aprofundada, Le Boterf (2003) sugere que a competência é composta por três eixos constituídos pelo indivíduo: sua biografia/socialização, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Para Le Boterf (2003) há sentido em associar competência a um conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais, desenvolvidas pela aprendizagem e formação, com o uso de sistemas de avaliações. Segundo o autor, competência é um saber agir responsável, que tem a sua aprovação e reconhecimento pelos outros, associados a um saber mobilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e competências, dentro de um contexto profissional determinado.

Para Ruas et al. (2005), a competência desenvolvida não é ancorada em um elemento isolado, mas sim no conjunto de capacidades utilizadas quando se impulsiona a realização de uma determinada tarefa ou ação. Para o autor, estas capacidades se desenvolvem diferentemente, sem seguir um padrão definido, uma vez que surgem conforme as especificidades dos problemas, e de acordo com a necessidades de adaptações para cada situação em particular. A competência não é estática, está sempre em movimento, e possui uma dinâmica associada ao procedimento de aprendizagem contínua, em que a pessoa é capaz de aprender e desenvolver novas competências das várias experiências vivenciadas (BASTOS et al., 2019).

A competência se refere aos comportamentos específicos para se obter resultados de desempenho superior em um contexto de trabalho (CHOUHAN; SRIVASTAVA, 2014). Para os autores, as competências de equipe correspondem aos processos de interações recorrentes e contínuas dos indivíduos da equipe que geram em conjunto um desempenho superior (SILVA; RUAS, 2016) e, no nível organizacional, associam-se a muitas capacidades, sendo uma delas a da inovação.

Nesta seara, as pesquisas desenvolvidas por Gahan et al. (2020) reforçam esta ligação entre competências e a inovação nas organizações, uma vez que a partir do desenvolvimento da competência na pessoa é que há o nascimento da inovação naquilo que ela faz. Entretanto, os autores pontuam que, para fomentar a inovação é preciso que se tenha clareza de quais competências são necessárias, para que em seguida possam ser desenvolvidas e reconhecidas.

A competência encontra seus limites, mas não sua negação no nível dos saberes alcançados pela sociedade, ou pela profissão do indivíduo, numa época determinada (FLEURY; FLEURY, 2001). Para os autores, as competências precisam ser contextualizadas, sendo que os conhecimentos e o *know how* não devem ser considerados competências enquanto não forem comunicados e utilizados. Ainda para os autores, o cenário do conhecimento em que o indivíduo se insere é primordial para uma comunicação eficiente capaz de gerar a competência. Neste sentido, “a noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber, engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 187).

O contexto de mudanças disruptivas somadas à necessidade de adaptação rápida aos novos cenários, tem levado as organizações a reverem suas estratégias de negócios e as formas de organização do trabalho, demandando assim profissionais com qualificações ajustadas à realidade, e com competências variadas e atualizadas (COSTA et al., 2020). Sob este aspecto, Feitosa (2021) postula que a atual busca pelo diferencial competitivo nas organizações tem sido conduzido por um processo de mudança organizacional cada vez mais profundo e abrangente.

Neste contexto as atividades exercidas pelos gerentes compõem o conjunto das ações organizacionais necessárias para o desempenho eficaz dos processos. Sob este aspecto as competências gerenciais se tornam um elemento essencial para se alcançar o desempenho organizacional, voltados para a geração e a manutenção de diferenciais competitivos.

O termo “competências gerenciais” foi utilizado pela primeira vez por Richard Boyatzis, no ano de 1982, em seu livro *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. O autor propunha a existência de 21 competências (organizadas em 6 dimensões), as quais deveriam compor o perfil ideal de um gestor: orientação eficiente; produtividade; diagnóstico e uso de conceitos; e

preocupação com reflexos (Dimensão Metas e Gestão pela Ação); autoconfiança; uso de apresentações orais; pensamento lógico; conceitualização (Dimensão liderança); uso de poder socializado; otimismo; gestão de grupo; autoavaliação e senso crítico (Dimensão Recursos Humanos); desenvolvimento de outras pessoas; uso de poder unilateral; espontaneidade (Dimensão Direção dos Subordinados); autocontrole; objetividade perceptual; adaptabilidade; preocupação com relacionamentos próximos (Dimensão Foco em outros clusters); memória; e Conhecimento especializado (Dimensão Conhecimento especializado) (BRITO; PAIVA; LEONE, 2012).

Os estudos de Boyatzis fundamentavam o conceito de que competências são comportamentos observáveis que levam as organizações a melhores desempenhos e resultados, elemento fundamental para justificar a importância da formação gerencial (PELLISSARI; GONZALEZ; VANELLE, 2011; BRITO; PAIVA; LEONE, 2012). Os estudos que versam sobre esta abordagem reforçam a discussão voltada para o destaque do efetivo papel exercido pelos gerentes organizacionais.

Neste sentido, Godoy e D'Amelio (2012) propõem que as competências gerenciais são distintas das apresentadas pelos demais membros de uma organização, uma vez que o gerente é responsável pela catalização dos esforços voltados para atingir os resultados esperados de sua área, mediante influência e liderança. Assim, é natural para as autoras que exista a necessidade do desenvolvimento de novas competências a estes gerentes, proporcionando competências para maiores responsabilidades, com ênfase nas relações interpessoais desenvolvidas nas organizações.

A importância da dimensão dinâmica do papel exercido pelos gerentes também é trazida por Freitas e Odélius (2018) ao considerarem que competências gerenciais são comportamentos observados ou potenciais exercidos pelos gerentes, enquanto indivíduos, demonstrando conhecimentos, competências, atitudes e sinergia entre eles quanto atributos pessoais. Os autores sustentam que os gerentes, ao exercerem suas competências, geram valor e melhores resultados a si próprios, a outros indivíduos e a equipes, departamentos, organizações ou redes, de modo compatível ao contexto, aos recursos disponíveis e à estratégia adotada.

Os estudos de Dutra (2004) são enfáticos ao proporem a citação das competências comuns aos gestores das organizações. O autor sustenta que é necessário que sejam exercidas as seguintes competências:

- Orientação voltada para os resultados: atuação que pode ser exercida de maneira independente pelo gestor ou em conjunto com outros indivíduos, tendo como norte a busca de resultados e rentabilidade para a organização;
- Direcionamento estratégico: desenvolvimento da leitura e visão holística e de futuro, ensejando o gerente à identificação de riscos e oportunidades que podem gerar reflexo e resultados sustentáveis;
- Liderança de times e equipes: competência na obtenção do comprometimento e desempenho máximo das pessoas, por meio da entrega de resultados de excelência;
- Agente de mudança: exercício dos gestores em influenciar e liderar processos em que as mudanças são constantes e necessárias. Neste contexto é necessário ao gestor que antecipe as necessidades de mudança nas pessoas e nos processos organizacionais;
- Colaboração irrestrita: competência do gestor em colaborar com ações que levam ao cumprimento dos objetivos organizacionais e do alcance dos resultados traçados.
- Orientação para o mercado: ao gestor cabe o domínio das variáveis de mercado – clientes, fornecedores, concorrentes, fatores de regulamentação e fatores políticos e estratégicos – para desenvolver vantagem competitiva no negócio em que atua;
- Orientação para a execução e ação: gestor se torna responsável pela definição de métricas e prioridades para o acompanhamento das ações implementadas com vistas à obtenção dos resultados planejados.

Ainda neste contexto, para Dutra (2004), o desenvolvimento do conjunto de todas estas competências explicitadas permite ao gestor o seu completo desenvolvimento, e capacidade para o exercício de suas funções, associados aos resultados estratégicos almejados pela organização.

Neste aspecto, Bitencourt e Barbosa (2010) entendem que um possível *portfólio* de competências dos gestores tem a capacidade de interferir diretamente no alcance dos resultados das equipes, e conseqüentemente da organização. Os autores reforçam a importância de uma reflexão criteriosa sobre o tema competência

gerencial apresentado na literatura, principalmente quanto às suas definições e sua associação com os objetivos organizacionais traçados por estes gestores.

Quanto aos objetivos organizacionais, a estratégia adotada deve estar concomitante às competências gerenciais, e será o tema da seção a seguir.

3.3 Competências organizacionais

Assim como o tema competência tem capilaridade nas mais diversificadas áreas da sociedade, a busca de resultados nas organizações também é uma premissa essencial para o desenvolvimento organizacional. É sob este aspecto que se sustenta a razão da importância de as competências gerenciais terem correspondência com os interesses e competências organizacionais. Para que esta conexão aconteça, é necessário que as competências fomentadas pela organização sejam identificadas e recebam o incentivo e até mesmo o incremento para serem cultivadas pelas pessoas que a compõem.

Para Dubois e Rothwell (2004), a gestão de pessoas tem a missão de ancorar e ajudar a gestão organizacional, reconhecendo o modelo de competências das pessoas no momento em que se envolvem nos processos organizacionais diários, desenvolvendo suas atividades e suas tarefas.

Neste aspecto, Gloria Junior, Zouain e Almeida (2014) defendem que a prospecção de indivíduos com perfis de competências compatíveis com as atribuições exigidas pelos cargos é essencial desde o ingresso na organização, como também nos momentos de alocação, motivados por um plano de carreira. A gestão de pessoas deve atrair e manter, e ao mesmo tempo desenvolver competências necessárias à realização dos objetivos organizacionais (CARVALHO; STEFANO; MUNCK, 2015).

As pesquisas de Dutra (2007) trouxeram à tona a possibilidade de se colocar organizações e pessoas lado a lado. Segundo o autor, quando esta aproximação é realizada é preciso que sejam encontrados processos contínuos de troca de competências. Caso isso não aconteça, o ambiente poderá ensejar ineficiência e baixa produtividade tendo em vista que as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização o seu aprendizado, dando robustez para o enfrentamento de novos desafios.

Para Lima e Silva (2015) a junção das competências dos indivíduos promove um processo dinâmico onde podem ser encontrados compartilhamentos, transformações e geração de uma nova competência associadas à coletividade, e não somente aos indivíduos isolados. É neste ponto eu os autores defendem a existência de uma relação genuína entre competência organizacional e competência, uma vez que uma influencia a outra.

De acordo com Alberton et al. (2020) ao perpassar da competência para a organizacional há o surgimento da organização como um *portfólio* de competências. Neste caso, as competências organizacionais são as coletivas, conectadas com as atividades-meio e simultaneamente às atividades-fim. Ou autores acrescentam que as competências envolvem o conjunto de conhecimentos encontrados nas competências individuais como também nas unidades organizacionais.

Para Fleury e Fleury (2004), é função primordial da organização deixar clara a relação entre competências organizacionais e individuais, organizando e garantindo desenvolvimento. As competências organizacionais, quando reconhecidas e valorizadas podem gerar vantagem competitiva, e permitir o destaque na organização no segmento em que atua.

Os postulados de Bansi (2013) apontam que o atual crescimento acelerado do mercado está sustentado em teorias que valorizam capacidades e recursos específicos da organização como decisivos para o desempenho empresarial. Para o autor, esta valorização direciona a organização para uma visão estratégica e, neste contexto, são identificadas duas abordagens, conhecidas como *outside-in* e *inside-out*. Na primeira a organização busca entender a demanda do mercado e determina quais são os recursos e competências existentes para serem executados. Na abordagem *inside-out*, a organização avalia os recursos que tem disponíveis para mobilizá-los, de modo que possa atender as exigências do mercado. É nesta abordagem do tipo *inside-out* que está fundamentado o fenômeno da Visão Baseada em Recursos (VBR) – em inglês: *Resource-Based View* (RBV) –, considerada a raiz teórica do entendimento de competência organizacional (BANSI, 2013).

Para Fleury e Fleury (2004), a VBR está centrada em uma formulação de estratégia em um grupo específico de recursos, proporcionando lucratividade a longo prazo para a organização, diferenciando recursos de competência. No entendimento de Krogh e Ross (1995), as competências organizacionais são constituídas, principalmente de conhecimento e tarefa. Para Fleury e Fleury (2004,

p. 46) “as competências são formadas a partir de recursos, e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos – competências essenciais”. Essas estratégias são condicionantes essenciais para projetar a organização a ter vantagem competitiva no mercado.

É comum nos estudos sobre o tema encontrar autores que orientam as organizações a identificarem as suas competências essenciais, chamada na literatura como *core competences*. Neste contexto, Zarifian (2001) destacou que as competências organizacionais são uma vasta frente de desenvolvimento de competências, envolvendo processos, técnicas, serviços e até mesmo ações sociais. Para o autor isso é resultado da permuta entre a organização, os indivíduos que a compõem (competências individuais) e o meio (cenário) onde atuam.

Avançando na compreensão, Ruas et al. (2005) afirmam que as competências organizacionais podem ser identificadas através de duas dimensões, uma coletiva e outra individual. Ainda para os autores, quando adotadas de maneira formal na organização, podem ser encontradas em três instâncias: nível organizacional, nível funcional ou de áreas e nível individual, que no âmbito organizacional encontra-se a dimensão coletiva. Na dimensão de segmentos ou macroprocessos da organização, constata-se a dimensão coletiva e individual. Neste contexto, a construção da competência organizacional é formada pelas capacidades dos funcionários que são combinadas entre eles e em equipes, sendo conectadas através de estruturas e rotinas.

De acordo com Alves e Ghedine (2022), além das capacidades dos funcionários, observa-se que as competências organizacionais estão relacionadas, também, com as competências gerenciais. Para as autoras, as organizações só conseguirão atingir seus propósitos e cumprimento de suas missões como instituição, quando existir uma correlação que entrelace as competências dos gerentes e as da organização.

Além das correlações entre as competências individuais e gerenciais frente às organizacionais, no dia a dia, a competência da organização está inserida no planejamento que é feito para as ações de trabalho, na participação dos colaboradores, no compromisso e também na comunicação assertiva para que possa realizar a sua função, como a entrega de valor aos clientes e demais partes interessadas (VAN KLEEF; ROOME, 2007).

Para que o planejamento ocorra de maneira coerente com os objetivos traçados, é preciso uma validação com as estratégias organizacionais, e este será o tema da próxima seção.

3.4 Alinhamento das estratégias organizacionais e competências

O tema estratégia está presente em muitas áreas e segmentos da sociedade, não se restringindo apenas a organizações e empresas. Nas organizações é a atuação dos gestores de maneira simultânea às estratégias organizacionais que permitirá o alinhamento entre o que se busca estrategicamente e o que se executa, na prática (DUTRA et al., 2020).

No campo da administração o tema está associado a uma espécie de competição entre as organizações, tendo destaques as que mais se sobressaem no contexto empresarial e corporativo (SCHNEIDER, 2013). Neste entendimento, Ciribeli et al. (2010) defendem que o termo passou a ser utilizado na gestão das organizações para difundir um padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações de uma organização em um todo coeso.

Um dos desafios das organizações está pautado na elaboração de estratégias que possam se adaptar às mudanças, que atualmente acontecem em uma velocidade avançada e de maneira disruptiva. Para Schneider (2013), é necessário que a organização trace sua estratégia por meio de suas inspirações sobre o futuro, e que não somente analisem e busquem problemas para a situação atual. Desta maneira, segundo o autor, as competências organizacionais desenvolvidas poderão exercer o papel na contribuição no alcance destes resultados, ajudando a superar estes desafios.

Para Sousa e Almentero (2021) uma maneira de minimizar o impacto de mudanças nos ambientes organizacionais está relacionada à capacidade da organização em identificar potenciais cenários futuros, antecipando-se no preparo e planejamento de ações. Para os autores, para o enfrentamento destes ambientes em constantes mudanças cabe às organizações preparo para se adequar às novas condições, e o desenvolvimento de gestores alinhados aos ajustes necessários.

As estratégias de uma organização são definidas a partir de seus objetivos, que expressam os estados futuros que buscam e desejam. Neste cenário, as iniciativas precisam ser pautadas na definição do percurso a ser seguido, e no

planejamento de todos os aspectos que se associam à estas mudanças, aumentando assim a capacidade organizacional em tratar e extinguir os impactos negativos que porventura surjam durante o processo (SOUSA; ALMENTERO, 2021).

As organizações, que buscam o alinhamento da estratégia com o desenvolvimento de suas competências, têm tratado essa relação de forma concentrada, tendo em vista que este é um dos seus grandes impulsionadores para o atingimento de resultados. O fato de a organização estabelecer ações estratégicas em função das suas competências tem convertido essa prática em avanço positivo na gestão.

Neste sentido, os estudos de Zwir (2022) reforçam que a gestão estratégica envolvendo as ações dos gestores associados à colaboração das pessoas é cada vez mais considerada como fator determinante na vantagem competitiva, principalmente em ambientes econômicos tidos como instáveis, como é atualmente o brasileiro.

A questão estratégica eficiente deve estar vinculada às pessoas e diretamente ao diagnóstico das competências da organização, ensejando desdobramentos na gestão de processos internos. Na medida em que as competências exercidas pelos gerentes, associados à aprendizagem e as experiências advindas destas relações se tornam peculiares, a estratégia também se vê condicionada pela dependência deste fluxo, e acaba sendo o seu revestimento. Neste aspecto é importante o “alinhamento entre a estratégia e as competências que podem viabilizar a superação de metas e a conquista do aparentemente impossível” (RAMOS, 2012, p. 43).

Os estudos têm apontado que o alinhamento entre a estratégia e as competências nas organizações contemporâneas está pautado no ensejo da possibilidade da superação de metas e na conquista dos ideais corporativos. De acordo com Fleury e Fleury (2011) quando há o gerenciamento da relação entre o intento estratégico da organização, suas competências organizacionais e as competências individuais, gera-se maior agilidade na consecução dos objetivos estratégicos, sedimentando uma nítida associação entre o aumento da disponibilidade de competências e o desempenho estratégico.

Entender a contribuição das competências exigidas dos indivíduos que compõem a organização, em relação às competências desta e à estratégia,

potencializa a visão sistêmica da própria organização junto ao seu negócio e ao mercado que atua.

Para Ramos (2012), é essencial que os indivíduos que compõem a organização saibam como contribuem para a estratégia da empresa, tendo em vista que a partir deste entendimento poderão se comprometer no desenvolvimento e na entrega dos resultados. Para a autora, é na execução da estratégia que se exige o mais alto nível de integração e de trabalho em equipe. Neste aspecto, na conexão entre as competências individuais e organizacionais é que surgem os esforços direcionados para o mesmo foco organizacional, facilitando o alcance do posicionamento estratégico traçado. Assim, é importante projetar a formulação e implementação da estratégia através de um cenário evolutivo, cujo aprendizado permanente gera reflexos sobre as competências organizacionais e gerenciais.

Neste aspecto, Zwir (2022) postula que onde há execução das estratégias organizacionais existe também movimento para a busca de resultados. De acordo com o autor é crucial aos gestores que coloquem em ação os recursos necessários para que possam contribuir com a organização no alcance deste objetivo.

Entretanto o alinhamento entre estratégia e as competências organizacionais não é uma ação rápida e simples (RAMOS, 2012). A autora aponta que muitas organizações ao buscarem a conexão entre os elementos estratégicos e as competências presentes os fazem de maneira fragmentada, desprovidas de ações coordenadas. O alinhamento almejado entre estes componentes não acontece em um só momento, ele é dinâmico e não pode se consumir em uma só ocasião. A autora reforça que o processo de alinhamento tem sua origem no momento em que os gerentes definem as estratégias genéricas e competitivas focadas para gerar sinergia entre os indivíduos e suas relações interpessoais na organização.

Neste aspecto as competências organizacionais estão voltadas para atribuições que promovam a efetividade dos procedimentos definidos para o alcance dos objetivos da própria organização (FLEURY; FLEURY, 2011). A definição das competências organizacionais é que constituirá o posicionamento da corporação, e quando a estratégia precisar ser mudada ou ajustada aos novos cenários, é provável que seja necessário o realinhamento destas competências.

Para Ramos (2012), o alinhamento dos indivíduos é percebido quando os objetivos destas pessoas estiverem alinhados com a estratégia do próprio negócio. Desta maneira, é essencial que as competências individuais dos gestores estejam

associadas e reflitam as competências da organização. Para a autora, a definição da estratégia é tão importante quanto a sua comunicação para as pessoas. Esta comunicação deve ser uma das primeiras ações a serem implementadas para o desenvolvimento da motivação genuína dos indivíduos, pois a partir dela é que estrategicamente a organização está preparada e poderá contar com o apoio e o engajamento no desenvolvimento de suas competências.

Desta maneira é possível entender a importância do desenvolvimento das competências organizacionais a partir do alinhamento da estratégia com os saberes das pessoas e de suas ações.

Para que a estratégia organizacional tenha a sua eficácia, é preciso que seja percebida e acolhida pelos atores organizacionais, incluindo a aderência do gestor.

Neste aspecto, Dutra et al. (2020) reforçam que o desafio nas organizações contemporâneas está pautado no papel que o gestor está inclinado a desempenhar para contribuir com as estratégias previamente definidas. Compreender o cenário atual em que as organizações estão e para onde estão estrategicamente caminhando requer dos gestores competências associadas a desenvolvimentos constantes, que versem sobre a formação, qualificação e percepção através de uma atuação participativa e dinâmica (DUTRA et al., 2020).

Diante deste cenário, o próximo capítulo apresenta as interfaces dos papéis exercidos pelo administrador, supervisor, chefe ou gerente como gestor e de que maneira as teorias organizacionais têm sedimentado as competências gerenciais no exercício de suas funções. A condição das estratégias organizacionais terem a participação dos gestores é trazida no capítulo seguinte através da discussão sobre a liderança como um todo e a importância da compreensão das diferenças entre líder e gestor.

4 GESTOR

O gestor é considerado uma figura essencial no contexto das organizações por vários fatores, sendo que o principal deles está pautado na função que exerce, ou seja, o de ser condutor de boas práticas para os aumentos dos níveis de eficiência e eficácia desejáveis ou exigíveis.

Para Michalski et al. (2021), nas organizações contemporâneas a figura do gestor deve ser pautada em um conceito mais abrangente do que uma função meramente organizacional, Neste contexto, o gestor atual desenvolve suas competências combinando múltiplas inovações que entrelaçam segmentos diversificados dos negócios como assistência digital e amparo pessoal, de maneira inovadora e participativa.

A gestão, conforme postula Drucker (2008), deve ser vista não como uma ciência natural, mas como uma disciplina social, responsável pela condução do comportamento das pessoas e das organizações. Para o autor o gestor é o profissional que atribui, administra e participa do planejamento organizacional e cuida de todos os processos que envolvem as tarefas a serem executadas.

O gestor é também conhecido como supervisor, chefe ou gerente. Praticam a gestão todos aqueles que estão diante do desafio de conduzir recursos financeiros, administrativos ou humanos, sejam próprios ou de terceiros (HUNTER, 2004). O papel desempenhado pelos gestores ou gerentes é fundamental para o planejamento, organização, direção e controle das organizações que almejam destaque nos negócios.

Para Hunter (2004), o gestor pode ser uma influência eficiente e positiva no contexto profissional e pessoal dos colaboradores, bem como transformador de histórias de insucesso em histórias de sucesso. Neste sentido, devido à evolução dos funcionários, que passaram a ser chamados de colaboradores, quanto dos métodos de gestão, que vêm deixando de ser mecanicistas e passaram a ser mais contributivos e pessoais, a busca por um método de gestão que seja eficiente e que traga resultados é algo quase que unânime nas organizações.

Entender no presente momento os conceitos que envolvem a figura do gestor é trazer o foco para a produtividade e para os mecanismos que podem auxiliar as organizações no alcance dos resultados esperados. As organizações bem-

sucedidas têm na figura do gestor um alicerce para poder avançar nas práticas estratégicas e rotineiras, envolvendo pessoas e negócios (MICHALSIS et al., 2021).

Este cenário atual das organizações impulsionou o surgimento de um novo perfil de comando, ou seja, o do líder, que se diferencia do gerente ou do gestor (TESTA; LAFARGUE; COARTET, 2019). No escopo de ação do líder não há espaço para dirigir as pessoas de forma autoritária, e sim de maneira democrática, inspirando e motivando a alcançarem os objetivos organizacionais. Para os autores a figura do líder vem se destacando cada vez mais, tendo em vista que consegue aliar, em um mesmo contexto, o alcance de resultados e a gestão de pessoas voltadas para o engajamento e a entrega.

Neste capítulo serão abordadas as figuras do gestor e do líder, e como os diferentes tipos de liderança podem ajudar na compreensão do tema e da sua aplicabilidade no contexto das organizações.

4.1 Gestor *versus* Líder

O fato de anos atrás os cenários organizacionais serem menos complexos e as sociedades menos tecnológicas, contribui para um desafio que persiste até hoje em alguns contextos, quanto a mistura entre as figuras de líder e gestor.

Para Jibreal (2021), liderança e gestão são dois conceitos considerados primordiais no contexto organizacional tendo em vista que proporcionam o alicerce para o alcance de resultados e das práticas necessárias às organizações, sejam elas estratégicas ou operacionais. As figuras do líder e do gestor embora tenham uma tendência a serem consideradas semelhantes, em alguma perspectiva suas capacidades, pontos de vistas e ações são diferentes.

De acordo com Dancini (2017), o desafio em diferenciar os cenários que envolvem as figuras do líder e gestor tem início nos próprios conceitos que são facilmente confundidos em função das posturas voltadas para influenciar versus dominar os colaboradores. Para o autor, esta dimensão se apoia no entendimento de que um dos princípios básicos das organizações é sempre buscar resultados melhores, e por isso há muitos anos a supervisão dos colaboradores era feita através do gerenciamento autoritário, voltado apenas para o lucro, centralizando o poder e impondo ordens.

Embora algumas organizações ainda exerçam este tipo de gestão, muitas mudanças aconteceram e foram capazes de transformar o ambiente de trabalho em um local que inspira ao invés de obrigar, e que ensina no lugar de punir.

Entende-se gerente como um gestor, e líder como a competência de um gestor (BASTOS, 2018). Porém, já está sendo largamente utilizado o cargo de líder no papel da gestão. Muitas vezes, líder é um cargo e não uma competência.

O gestor e o líder devem possuir competências específicas de acordo com as funções específicas que exercem. O desenvolvimento das competências de gestão está associado com o patamar de envolvimento do gerente e do líder com a organização. De acordo com o nível em que o gestor ou o líder se encontra, terá que desenvolver com mais eficiência a aptidão correspondente.

No Quadro 3, a seguir, é apresentado um conjunto de competências exercidas pelos gestores e pelos líderes, os caracterizando.

Quadro 4 – Competências do Gestor x Competências do Líder

Competências do Gestor	Competências do Líder
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora planejamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve práticas planejadas
<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se no presente (curto-prazo) 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se na sustentabilidade e não só no tempo
<ul style="list-style-type: none"> • Socorre-se de pessoal técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • É ajudado por todas as pessoas
<ul style="list-style-type: none"> • Preocupa-se com as regras e o seu controle 	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanha as regras e realiza o controle
<ul style="list-style-type: none"> • Estabelece limites (mínimos e máximos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sugere limites (mínimos e máximos)
<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se no seu poder formal 	<ul style="list-style-type: none"> • Baseia-se nas suas competências
<ul style="list-style-type: none"> • Assume uma postura de supervisor 	<ul style="list-style-type: none"> • Assume uma postura de inspirador
<ul style="list-style-type: none"> • Baixo nível de envolvimento emocional 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve práticas empáticas
<ul style="list-style-type: none"> • Impulsivo na fala 	<ul style="list-style-type: none"> • Assertivo na comunicação
<ul style="list-style-type: none"> • É conservador, evita o risco e mantém o que já existe 	<ul style="list-style-type: none"> • É criativo, assume riscos e está aberto às inovações
<ul style="list-style-type: none"> • Procura respostas 	<ul style="list-style-type: none"> • Faz perguntas
<ul style="list-style-type: none"> • Prefere a estabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Está sempre em movimento

- Cria estruturas para as pessoas alcançarem os objetivos

- Constrói com as pessoas estruturas para objetivos

Fonte: Cunha et al. (2004, p. 270); Rego e Cunha (2007, p. 176); Rouco (2012, p. 41). Adaptado pelo autor (2023).

Ao examinar as funções peculiares dos líderes e dos gerentes no Quadro 3, é notável na literatura que o papel dos gerentes está associado a métodos e ações que envolvam controle. De acordo com Goldsmith, Lions e Freas (2003) a função do gerente é centrada na administração da execução das tarefas das pessoas, tendo foco nos processos, e o líder focado nas pessoas e no engajamento das equipes, fornecendo direcionamentos necessários para a o sucesso. A diferença entre estes dois papéis existe pois “os gestores motivam, enquanto os líderes inspiram. As empresas inspiradoras são vencedoras” (GOLDSMITH; LIONS; FREAS, 2003, p. 12).

A literatura tem apontado que o líder alinha as concepções e tratativas da equipe com as dele ao utilizar de argumentos bem fundados para convencer seus seguidores. Está dentro do escopo de ações do líder definir os propósitos, ensejando alterações e modificações na equipe, exercendo influência sobre as pessoas e conduzindo as relações interpessoais (CASTRO; SILVA, 2017). Segundo os autores, para que exista, resultados eficientes no ambiente é desafio para o líder trazer à tona os objetivos organizacionais frente aos individuais dos colaboradores, e a partir disto, criar mecanismos e processos que fomentem harmonia e equilíbrio entre as partes.

Neste sentido, de acordo com Goldsmith, Lions e Freas (2003), se a equipe não consegue atingir os objetivos propostos pela organização, ou tem dificuldade para superar os desafios, a busca de recursos para potencializar o desempenho destas pessoas e a melhora das condições de trabalho de seus liderados, está associado mais à figura do líder do que do gerente. O líder é quem tem em sua essência a competência de inspirar novas ações e comportamentos, e o gerente em apontar os meios e as ferramentas e acompanhar estas alterações.

O líder ao desenvolver o seu papel é capaz de aumentar o escopo de outras competências na organização, tendo em vista a dinamização do valor da natureza e do esforço humano, gerando a noção do coletivo e ampliando a visão do foco principal da competência que ela se refere (BASTOS, 2018).

Ainda dentro deste contexto de uma possível identificação de perspectivas de ações, os estudos de Cortella (2017) não se propuseram avançar sobre os gestores e sim sobre os líderes. O autor postula que existem 5 (cinco) competências que um líder precisa exercer para dominar a liderança.

A primeira competência trazida pelo autor está na perspectiva da expansão da mente do líder, na capacidade de ampliar os horizontes e estar sempre pronto para a visualizar mudanças que poderão ser necessárias e o aprendizado que terá com elas.

A segunda competência que o autor se refere está na perspectiva que envolve a equipe, um líder diferentemente de um gestor é promotor de ações para o crescimento conjunto das pessoas que compõem as equipes, e não apenas no seu crescimento solo.

A terceira competência postula pelo autor é aquela que está centrada na perspectiva do líder ser um agente transformador do ambiente, o tornando harmônico, leve e alegre, onde os indivíduos se sintam bem e com isso produzam mais.

A quarta competência é a da inovação e da criatividade, que enseja ao líder a busca constante de melhorias e de novas conquistas, colaborando assim com um novo ambiente.

A quinta e última competência trazida pelo autor se pauta na perspectiva da construção de um futuro composto por estratégias que favoreçam o alcance de possibilidades de crescimento e de prosperidade para as pessoas e para o negócio.

De acordo com Fernandes (2010), quem está sujeito a se tornar líder de uma equipe comprometida, percebe que a conquista da liderança não vem através do cargo, das responsabilidades a serem exercidas ou do valor que receberá como salário. Para o autor o indivíduo que está no processo que envolve um cenário de liderança tem sua importância na compreensão de que é preciso que aquela equipe tenha um líder que as impulse e as motive para atingir resultados melhores, envolvendo processos, pessoas e negócios.

Neste contexto, em que figura gerentes e líderes, é preciso compreender que uma organização se desenvolve por meio de um conjunto de esforços contínuos e sincronizados de seus membros. De acordo com Goleman (2015), é significativo que os indivíduos sejam guiados através de processos que proporcionem os meios para o alcance das metas.

O líder, diferentemente do gestor, precisa direcionar estas pessoas em prol de um objetivo comum, e sua função está associada à maneira como lidará com os relacionamentos, definindo estratégias, motivando as pessoas, criando cenários favoráveis para ajudar estes indivíduos a progredirem. Este movimento ensejará as entregas esperadas pela organização tornando o ambiente propício à inovação e ao alcance de resultados (GOLEMAN, 2015).

O líder inovador capta os atributos de todos os membros de sua equipe, para explorar adequadamente o saber inerente a cada colaborador. Ao líder é esperado que conheça as forças e fraquezas do time e individualmente dos seus membros, promovendo assim um ambiente que não puna, mas que valorize e ajude as pessoas a se desenvolverem e crescerem como pessoas e como profissionais (MARSHALL, 2003).

À proporção que as organizações elevam a motivação de suas equipes, elas conquistam a expansão da capacidade de seus colaboradores, e segundo Marshall (2003) acabam tendo como resultado a consistência no mercado.

Os estudos de Dutra (2001) postulam de que o envolvimento e o desenvolvimento das pessoas só acontecem por meio da gestão, com uso de ferramentas, sendo um exemplo a avaliação das competências dos indivíduos e dos grupos. Em função deste contexto, o autor reforça que as organizações têm voltado a atenção para a contratação de pessoas para a função gerencial, e que atualmente os profissionais são contratados por suas competências técnicas e demitidos por falta de competências comportamentais. Assim, tem-se a importância das competências comportamentais como elementos essenciais e indispensáveis para o gestor no contexto organizacional.

Dentre as competências comportamentais que possibilitam elevada capacidade produtiva de um gestor destaca-se a liderança. De acordo com Dutra (2001), os processos de liderança bem como os papéis exercidos pelos líderes são elementos essenciais para o sucesso das organizações. Liderar é um processo de influência em que uma ou várias pessoas são responsáveis pela condução de um grupo, ou equipe rumo comum através das perspectivas individual, grupal e organizacional.

Neste sentido, Van Velsor *et. al.* (2004) relatam a importância de três resultados dos processos de liderança. O primeiro deles é a definição de direção, uma vez que é a responsável para fornecer o sentido a ser seguido. O segundo

resultado é a criação de alinhamento, através da promoção da sintonia do grupo ou equipe. Por último tem-se a manutenção do compromisso do grupo, que está relacionado com a vontade e lealdade das pessoas em seguir e pertencer ao grupo ou equipe. Segundo essa concepção, mais do que desenvolver líderes, é preciso focar no desenvolvimento da capacidade de liderança do coletivo, ou seja, de conexões, trabalhos em grupo, e ganhos compartilhados.

Nesta seara dos processos que envolvem a liderança, a seção, a seguir, tem como proposta o entendimento do gestor e a sua importância no desenvolvimento organizacional.

4.2 O papel do gestor nas organizações

A literatura apresenta algumas definições da figura do gerente e do gestor como sendo diferentes quando comparadas com a figura do líder. Neste sentido, Bolli e Renold (2017) avançam no conceito de gerente separando as suas competências em duas categorias: as competências técnicas (*hard skills*) e as competências pessoais (*soft skills*). Essa abordagem também está presente nos estudos de Müller e Turner (2010) ao afirmarem que, não obstante a importância dos *hard skills*, as *soft skills* trazem a visão das qualidades necessárias para os gerentes obterem sucesso.

As *soft skills* trazidas pelos gerentes no contexto organizacional podem ser compreendidas como competências interpessoais (BOLLI, RENOLD, 2017; GRAY, ULBRICH, 2017; SKULMOSKI, HARTMAN, 2009). Os estudos de Livesey (2017) contextualizam as *soft skills* não apenas como competências, mas as projetam para a gestão de pessoas. De acordo com o autor são as *soft skills* elementos importantes para que os gerentes consigam gerir as pessoas, e por isso devem ser associadas às pessoas e ao contexto das equipes.

Neste sentido, Turner (2016) descreve que as *soft skills* são um grande diferencial ao se referir sobre as qualidades necessárias para o gerente ser bem-sucedido. Segundo o autor, não há como identificar a atuação dos gerentes dissociando o desenvolvimento de suas *soft skills*.

Para El-Sabaa (2001), *soft skills* são as competências trazidas e compartilhadas pelos gerentes associadas aos aspectos humanos e que possuem influência sobre o sucesso dos negócios. Acrescenta ainda o autor que estas

competências responsáveis para a condução das pessoas frente aos resultados, bem mais que as *hard skills* também presentes no contexto organizacional.

Ainda sobre este aspecto, a literatura sobre o assunto reúne estudos que associam as *soft skills* dos gerentes como competências transversais, ou seja, competências não técnicas, citando como sendo as mais presentes a comunicação e a autonomia (SOARES et al., 2013). Para os autores, diferentemente dos líderes, os gerentes se envolvem em ações mais pontuais, e ao utilizarem suas *soft skills* conseguem potencializar resultados e ajudar a organização no alcance das suas metas.

Mesmo antes das mudanças disruptivas dos dias atuais, no final dos anos de 1980, os estudos de Reed (1989) procuraram interpretar o papel que os gestores assumem nas abordagens sobre gestão. Para o autor, são desenvolvidos papéis em três perspectivas diferentes: a) na perspectiva técnica, cabe aos gerentes a busca de resultados eficientes, obtidos pelos instrumentos e técnicas formais que, em determinados momentos, impõem-se às suas ações; b) na perspectiva política, o gerente é considerado como agente calculador que utiliza espaços de poder em ambientes de grandes incertezas, sob os quais têm pouco controle, buscando fazer valer seus objetivos e interesses; c) na perspectiva crítica, os gestores são tidos como portadores e defensores da transmissão de uma ordem econômica através de instrumentos ideológicos.

Diante das muitas competências a serem requeridas do profissional gestor nas organizações, as competências gerenciais são essenciais tendo em vista que além de gerir suas atividades na organização, desempenha também a condução das equipes e das pessoas individualmente. Neste sentido, é esperado de um gestor um perfil que seja capaz de interagir de maneira interdisciplinar, interligando a técnica com a maneira como as pessoas executam e desenvolvem suas funções (PAIVA; FERREIRA, 2013).

Neste aspecto, Quinn et al. (2003) apresentam um modelo de gestão falando das competências gerenciais a partir dos papéis da liderança. Os estudos destes pesquisadores contribuíram com o tema em pauta apresentando a proposta de um modelo baseado em 4 (quatro) elementos estruturados da seguinte forma:

- I. Metas racionais: foca aspectos externos da organização, como produtividade, lucro, controle e o gestor exerce o papel de diretor e produtor.

- II. Processos internos: destaca aspectos do ambiente interno da organização como integração e estabilidade organizacional, e o gestor exerce papel de monitor e coordenador.
- III. Relações humanas: foca aspectos internos da organização como autonomia e flexibilidade, o gestor atua como facilitador e mentor.
- IV. Sistemas abertos: onde a organização focaliza aspectos de diferenciação e flexibilidade do seu ambiente externo, o gestor atua como negociador e inovador com poder de influência.

Neste contexto, a apresentação destes modelos acontece por meio de 8 (oito) papéis gerenciais a que compete a atividade do gestor, conforme pode ser observado no Quadro 5 a seguir:

Quadro 5 – Modelos de gestão e papéis dos gerentes

Papéis	Competências
Mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros
	2. Comunicação eficaz
	3. Desenvolvimento dos empregados
Facilitador	1. Construção de equipes
	2. Uso do processo decisório participativo
	3. Administração de conflitos
Monitor	1. Monitoramento do desempenho individual
	2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos
Coordenador	1. Gerenciamento de projetos
	2. Planejamento do trabalho
	3. Gerenciamento multidisciplinar
Diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão
	2. Estabelecimento de metas e objetivos
	3. Planejamento e organização
Produtor	1. Trabalho produtivo
	2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo
	3. Gerenciamento de tempo e do estresse
Negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder
	2. Negociação de acordos e compromissos
	3. Apresentação de ideais

Inovador	1. Convívio com a mudança
	2. Pensamento criativo
	3. Gerenciamento da mudança

Fonte: Quinn et al. (2003). Adaptado pelo autor (2023).

Pelo modelo apresentado, em cada um dos papéis é esperado o desenvolvimento de três competências gerenciais responsáveis para a contribuição do desenvolvimento dos gestores, e claro de suas competências. Uma vez que estes papéis são exercidos, atende-se de forma contínua as demandas específicas do cotidiano destes profissionais (QUINN et al., 2003).

Ademais, o papel exercido pelos gerentes está inserido dentro das competências que são exercidas neste contexto. Nem todos os papéis exigem as mesmas competências, por isso é importante entender o gerente dentro de um contexto único e particular.

Neste sentido, os gerentes que atuam em segmentos mais competitivos certamente precisarão desenvolver competências mais dominantes baseadas no uso do poder e até mesmo, em alguns casos, da coerção. No cenário da gerência das agências das franquias postais as competências estão alicerçadas em aspectos que envolvem o conhecimento do todo, com seus desafios e obstáculos.

Diante da importância deste viés, é importante que o mesmo possa ser expandido e trabalhado para o seu eficaz entendimento e compreensão. Assim, o próximo capítulo traz a identificação das competências desenvolvidas nas duas pesquisas que fomentam a presente tese, e de que maneira elas estão inseridas em um contexto embasado além do universo das franquias.

5 COMPETÊNCIAS A SEREM VERIFICADAS NOS INSTRUMENTOS DA PESQUISA

Os critérios de competência a serem avaliados no presente estudo estão pautados no referencial trazido pela Fundação Nacional de Qualidade - FNQ, por meio da utilização dos 7 (sete) Critérios de Excelência, advindos dos 8 (oito) Fundamentos da Excelência.

Os Critérios de Excelência da FNQ têm sido usados no ambiente acadêmico para ajudar as organizações no ambiente profissional. Entre os estudos que utilizaram os Critérios de Excelência da FNQ para a identificação das competências de gestores, o postulado de Gimenes (2009) foi capaz de sedimentar que o agrupamento das competências, de acordo com os critérios da FNQ, se traduz no entendimento da sua eficácia como um modelo conceitual que contribui para a excelência no critério onde foram alocadas.

Os Critérios de Excelência da FNQ agrupam as competências dos gestores, em suas 7 (sete) vertentes: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Estes Critérios compõem o programa de certificação de qualidade e desempenho da FNQ estão baseados em seu Modelo de Excelência de Gestão - MEG, que tem função primordial servir como referencial na condução da gestão organizacional.

Os Fundamentos e os Critérios de Excelência como parte integrante do MEG são capazes de traçar um viés para referenciar a atuação dos gestores no cenário organizacional. Além desta projeção, a partir dos Fundamentos e dos Critérios de Excelência é possível promover discussões sobre a maneira como as competências destes gestores estão sendo desenvolvidas nos processos, e se engajam ou não as pessoas na busca dos resultados.

A partir deste entendimento, seguem as próximas subseções deste tema com a proposta de aprofundar o entendimento e a abrangência do assunto.

5.1 Os Critérios de excelência e sua importância na gestão organizacional

A FNQ é uma entidade privada, sem fins lucrativos, criada no ano de 1991 no Brasil, voltada para a busca contínua da excelência nas organizações. Seu campo de atuação está pautado no tripé Gestão, Inovação e Ciência projetados para o

aumento da competitividade e produtividade organizacional, alicerçados em práticas sustentáveis e éticas.

Um dos objetivos da FNQ é colaborar com os gestores oferecendo uma visão contemporânea de gestão, alicerçadas em conteúdo, sistema, plataforma, e tecnologias desenvolvidas de forma estruturada e prática. Neste cenário, oferece às organizações conhecimento, ferramentas e processos considerados relevantes para a construção e execução de resultados efetivos por meio de metodologias de capacitação, diagnóstico, mentoria, gestão e coordenação de projetos e programas.

Os trabalhos da FNQ estão baseados no MEG, uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento das boas práticas de gestão, estruturado em 8 (oito) Fundamentos e 8 (oito) Critérios, definindo uma base teórica e prática para a busca da excelência em gestão.

Os Fundamentos da Excelência expressam conceitos reconhecidos internacionalmente e são traduzidos em processos gerenciais voltados para os fatores de desempenho dos gestores organizacionais. Além deste aspecto, os referidos conceitos estão pautados na responsabilidade e na preocupação em fomentar buscas constantes de aperfeiçoamento, adaptações às mudanças e alcance de resultados sustentáveis.

Esses Fundamentos em que se baseiam os Critérios de Excelência da FNQ são os seguintes:

1. Pensamento Sistêmico
2. Aprendizado Organizacional e Inovação
3. Liderança transformadora
4. Compromisso com as partes interessadas
5. Adaptabilidade
6. Desenvolvimento sustentável
7. Orientação por processos
8. Geração de valor

Estes 8 (oito) Fundamentos estão interrelacionados, ou seja, estabelecem a existência de uma relação mútua entre eles ou mais elementos.

Os Fundamentos têm a sua existência pautados no contexto da possibilidade de apontamento dos diversos vieses que as organizações sustentam em suas

estruturas, acrescidos da capacidade de exercerem um papel de orientação para que estas organizações realizem o planejamento e posteriormente a análise dos seus resultados.

Desta maneira, a Figura 5, a seguir, apresenta estes 8 (oito) Fundamentos através da seguinte representação visual:

Figura 5 – Os Fundamentos da Excelência pela FNQ



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2023).

Os Critérios de Excelência da FNQ são resultantes dos Fundamentos considerados primordiais da FNQ. Estes Critérios têm a sua razão de ser tendo em vista que estão voltados para expressar a eficácia de um negócio, e as características que irão compor a gestão de pessoas e de processos.

Os Critérios de Excelência ajudam o gestor a avaliar o contexto em que o negócio se insere e de que maneira as suas competências estão ou não sendo identificadas em cada um deles. De acordo com a FNQ estes Critérios de Excelência são definidos como:

1. Liderança
2. Estratégias e Planos
3. Clientes

4. Informações e Conhecimento
5. Pessoas
6. Processos
7. Resultados

A instituição dos Critérios de Excelência contribui para a expansão de elementos considerados primordiais da gestão. Essa dimensão está pautada no entendimento que estes Critérios de Excelência são características tangíveis, mensuráveis quantitativa ou qualitativamente, propostas na forma de questões que abordam processos gerenciais e solicitações de resultados.

De acordo com a FNQ estes Critérios servem como ferramenta para avaliar o nível de maturidade de excelência da empresa, e de como os gestores podem, com suas competências, conduzir os processos (FNQ, 2023, p. 14).

O objetivo da distribuição dos fundamentos primordiais em Critérios é facilitar o entendimento de conteúdos afins e reproduzir, de forma lógica, a gestão de temas essenciais de uma organização.

Os 7 (sete) itens pertencentes aos Critérios de Excelência são compreendidos de acordo com suas composições da seguinte forma: através das demandas da sociedade e dos **clientes**, a **liderança** desenvolve **estratégias e planos** que são executados por **pessoas** e **processos** com o objetivo de gerar **resultados**, através das **informações e conhecimento** gerados no ambiente organizacional.

Dentro deste contexto, se faz importante o entendimento de que estas informações e conhecimentos terão a sua eficiência se estiverem permeando todos os Critérios, as variáveis e a própria gestão exercida pelos gerentes da organização.

O postulado fundamentado pelos Critérios de Excelência nesta pesquisa, está fundamentado em sua contribuição como fomentador do cenário que envolve o contexto das competências dos gestores.

Sob este aspecto, a próxima seção avança no desenvolvimento de cada um dos Critérios de Excelência e de que maneira contribuem para a identificação das competências requeridas aos gestores, através da compreensão e explanação no contexto organizacional.

5.1.1 Liderança

Este Critério aborda os processos gerenciais relativos a promoção dos valores de excelência da organização e controle externo sobre sua direção, bem como ao engajamento pelas lideranças das pessoas e partes interessadas na sua causa e no controle de resultados pelos gestores.

Para a FNQ, liderança é um critério que aborda os processos gerenciais relativos à promoção da cultura da excelência, orientação filosófica da organização e controle externo sobre sua direção; ao engajamento, pelas lideranças das pessoas e das partes interessadas na sua causa; e ao controle de resultados pela direção.

Dentro desse cenário colaborativo é importante que a atuação dos gestores seja para facilitar a formação de um ecossistema de capacidades, mobilizando recursos de acordo com a competência necessária. Sob este aspecto, são necessárias orientação e liderança para além das fronteiras de cada organização, bem como capacidade de gerenciar equipes que atuam também no gerenciamento de outras organizações (HORNEY et al., 2010).

Esta concepção do tema colabora, no entendimento do autor desta pesquisa, a responder um dos objetivos específicos que é a identificação de quais competências associadas à liderança são praticadas pelos gestores das agências franqueadas dos Correios. Neste sentido, de acordo com Urcioli e Hintsa (2021) os gestores precisam demonstrar um estilo de liderança flexível e abrangente para facilitar a construção de parcerias baseadas em confiança mútua, respeito e obrigações, garantindo canais de comunicação abertos, o compartilhamento de informações de forma simétrica e decisões consensuais.

Para Akyuz e Gursoy (2018), o desenvolvimento da confiança e respeito mútuos requerem muito mais do que o compartilhamento de informações e processos operacionais. Uma liderança que seja baseada no emprego das competências dos seus gestores, tais elementos se desenvolvem ao longo do tempo a ponto de alcançarem níveis estratégicos de tomada de decisão e de processos com desempenho colaborativo. Para os autores também é evidente que ter consciência das oportunidades de liderança de pessoas e processos são vitais para o cenário organizacional.

Sob este aspecto do desenvolvimento das competências durante o decorrer do tempo, no entendimento do autor desta pesquisa, o postulado de Akyuz e Gursoy (2018) colaboram para oferecer critérios para que seja respondido o segundo

objetivo específico desta tese, ou seja, correlacionar o tempo de atuação na gestão da franquia com o nível das competências gerenciais na percepção dos gestores.

Neste aspecto Samimi et al. (2020) entendem que os gestores devem, no tempo em que exercem duas funções, reconhecer e aproveitar as oportunidades ativamente, se envolvendo na resolução conjunta de problemas e conflitos, dentro de um ambiente onde possam atuar de maneira multicultural e com muitas parcerias.

Ainda neste contexto, destaca-se como conceito-chave a capacidade do gestor em promover um ecossistema composto de parceiros e que represente uma gestão que vá além do ambiente em que a organização se insere (FACCIN; WEGNER; BALESTRIN, 2020).

Os gestores devem ter uma mentalidade de engajamento das pessoas e com disposição para levá-las a melhores patamares em se tratando de resultados organizacionais. Esse movimento deve ser conduzido por gestores que valorizam as colaborações e tomadas de decisão consensual em nível operacional, tático e estratégico (LAZAN, 2016; SUBRAMANIAM, IVER, VENKATRAMAN, 2019; VALDEZ-DE-LEON, 2019). Para os autores, aos gestores é requerido o desenvolvimento de um trabalho voltado para o benefício das pessoas através da valorização da expansão de suas competências, tais como negociação, consenso, decisões conjuntas, confiança mútua pautadas também em práticas de respeito mútuo.

Neste aspecto, Freitas (2016) entende que as competências gerenciais estão associadas à elementos no cenário organizacional que vão além dos aspectos demográficos. Este postulado colabora para uma reflexão, na presente tese, quanto ao perfil sociodemográfico dos gestores, sedimentado no terceiro objetivo específico da pesquisa, ou seja, associar o nível das competências gerenciais com o perfil sociodemográfico dos gestores das agências franqueadas dos Correios.

Para Freitas (2016) o que define uma organização ser bem-sucedida é proporcionar condições para que a sua liderança seja capaz de buscar e alcançar o desenvolvimento. Para o autor, isso é possível através de práticas sustentáveis e que potencializem as pessoas para alcançarem resultados almejados.

Desta forma é possível associar a liderança como Critério de Excelência, uma vez que é por ela que as organizações conseguem ser visionárias e inspiradoras.

Neste cenário, cabem aos gestores a promoção de interação com as partes interessadas e o exercício constante de aplicação de suas competências gerenciais.

5.1.2 Estratégias e planos

Este Critério aborda os processos gerenciais voltados para a concepção e à execução das estratégias, inclusive os que se referem ao estabelecimento de metas e à definição e acompanhamento de planos necessários para o êxito destas estratégias.

Para De Siqueira e Boaventura (2022) a gestão considerada estratégica requer competências dos gestores voltadas para a formulação de respostas para os três níveis de planejamento estratégico organizacional: corporativo, funcional e o dos negócios. Para os autores, cada um destes níveis pode estar projetado a um determinado objetivo que a organização pretende atingir diante de um determinado tempo, ou até mesmo frente a uma situação que se apresenta como necessária e urgente e que não foi ainda planejada. Por isto as estratégias organizacionais e seus planos de execução devem corresponder ao crescimento, estabilidade e até mesmo para a reversão de uma determinada situação que comprometa a sua implantação.

Os estudos de George, Walker e Monster (2019) sinalizam que o planejamento estratégico é uma prática bem-sucedida em organizações públicas e privadas e que tem consequências positivas para o desempenho organizacional. Neste aspecto, os autores entendem que cabem aos gestores projetarem suas competências para maximizarem estes resultados a fim de criarem um ambiente propício para que isto aconteça.

O plano e a estratégia como Critérios de Excelência organizacional centralizam a aplicabilidade e validade das suas implantações na capacidade do gestor em envolver os colaboradores e demais pessoas que interagem com a organização. Para Calvosa (2020), planejar e elaborar estratégias devem ser consideradas como oportunidades de mudança de modelo mental das pessoas e ao mesmo tempo de progresso para definir o que é relevante às organizações e pessoas que nela se encontram por um longo prazo.

Para Silva e Ordine (2021), no ambiente organizacional, planejar estrategicamente requer inicialmente a definição da missão que este negócio terá, sua visão e seus valores. Além disto, para os gestores é importante que visualizem

as condições internas e externas do ambiente, e de que maneira elas influenciarão a organização na busca dos seus resultados. Para os autores este processo assume a sua importância tendo em vista que é a partir dele que a organização inicia a definição de suas estratégias, com o compromisso de utilizar os recursos que tem disponíveis para a realização dos seus objetivos previamente fixados.

Este contexto, de acordo com o autor desta tese, colabora para ajudar a responder o problema da presente pesquisa, ou seja, quais as competências necessárias para os gestores das agências franqueadas dos Correios? Neste sentido, estas competências provavelmente poderão estar associadas ao plano e à estratégia organizacional, bem como na capacidade do gestor em inspirar e engajar os colaboradores e as pessoas com os objetivos traçados pela própria organização.

Neste aspecto, para que a estratégia adotada pela organização possa cumprir o seu papel, os estudos de Abdalla et al. (2019) reforçam que é preciso que ocorra durante o processo de planejamento uma escolha que corresponda às características específicas do negócio, bem como ao ambiente em que atua. Para os autores, é a partir desta análise que os gestores terão sucesso para decidirem estrategicamente qual o modelo a ser implantado e quais as ferramentas que darão o suporte para o seu desenvolvimento.

Ainda neste aspecto, Abdalla et al. (2019) reforçam que o destaque está na compreensão de que o propósito da organização, assim como sua missão, visão e valores precisam estar alinhados para contribuir com o direcionamento do planejamento e da execução das estratégias da organização.

Para Dzwigol (2020), o delineamento e a implementação da estratégia organizacional a partir do seu planejamento permite aos gestores o conhecimento das particularidades que envolvem o externo à organização, e como esses elementos impactam as ações internas que terão que colocar em ação.

Desta forma, o Critério de Excelência definido como Estratégia e Planos assume o papel em ajudar os gestores na identificação das melhores práticas a serem implementadas, e na identificação das competências necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Além disto é importante que os gestores entendam de que maneira estas práticas devem se associar à formulação e implementação das estratégias, por meio da análise dos ambientes interno e externo, e demais desdobramentos de planos de ação.

5.1.3 Clientes

Este Critério de Excelência aborda os processos gerenciais relativos à identificação e ao tratamento de informações de clientes e mercado e como é realizada a comunicação entre estes elementos.

Para a FNQ, cliente refere-se às pessoas que interagem com a organização e que se beneficiam do seu produto ou serviço. Como exemplos podem ser citados os próprios colaboradores, os consumidores, usuários, compradores, varejistas, distribuidores ou representantes, beneficiários e a sociedade em geral.

Segundo a FNQ, cabe às organizações conhecer os clientes e o mercado, identificando e criando necessidades, bem como identificar cenários de expansão e os que trazem ameaças, utilizando ferramentas de pesquisa e comunicação.

A importância da comunicação está pautada na informação transmitida aos clientes e o seu papel como condutora de processos organizacionais eficientes, sendo universalmente aceita no ambiente corporativo. Sob este aspecto a informação é responsável por um dos recursos cuja gestão e aproveitamento estão diretamente relacionados com os resultados almejados. Para Raiol (2020), a informação também é considerada e utilizada em muitas organizações como um fator estruturante e um instrumento de gestão, o que enseja aos gestores percepção objetiva e precisa dos valores destas informações e do seu impacto no mercado e nos clientes.

De acordo com a FNQ, uma organização preocupada com o valor da informação, contribui para que os gerentes possam se aproximar dos clientes internos e externos, e se conectar com eles.

Entretanto, é salutar que as diferenças da informação em relação a outros recursos da organização podem dificultar ou impossibilitar a sua categorização em termos econômicos (SILVA-TREVIÑO et al., 2021). Uma gestão voltada para a geração de informação estratégica é aquela que se relaciona com os processos organizacionais e com o tratamento do que será comunicado ao cliente e ao mercado. Para os autores, essa é condição primordial para a existência de um campo amplo para a atuação dos gestores.

Os estudos de Raiol (2020) avançam reconhecendo a importância da informação, mas ressaltam que muitas organizações não são sensíveis a alguns excessos na busca e na manutenção destas informações. Os esforços principais de

uma organização devem priorizar a busca e a manutenção de informações que questionem os valores dos clientes, e que os levem ao potencial máximo de identificação com o que a organização oferece. Para o autor, este tipo de exigência é o que deve permear as competências dos gestores, e os conduzir às práticas de eficiência organizacional.

Nesta seara, uma das competências dos gerentes que é valorizada é a condução de processos que estejam preocupados também com a retenção dos clientes. Para isso cabe à gestão desenvolver mecanismos que possam preservar um bom relacionamento dos clientes com a organização, através do cumprimento dos compromissos assumidos aos clientes, as condições tratadas, e a correta aplicação dos prazos estabelecidos para a manutenção da qualidade (RAIOL, 2020).

Os postulados de Barragán, Freire e Velástegui (2022) acrescentam que além da preocupação com a retenção dos clientes, aos gestores é preciso projeção de competências para fidelizar primeiramente o cliente interno. Esta condição, segundo os autores, permite que os gestores possam se beneficiar de resultados simultâneos em duas vertentes: cliente interno e o externo. Para os autores, ao cuidar do cliente interno, o externo terá condições de entender a organização pela experiência vivida com o cliente interno, e isso levará ao alcance de patamares de excelência nesta relação.

Ainda sob este aspecto, Dieguez (2020) reforça que basicamente a informação tem duas finalidades. A primeira está voltada para conhecimento dos ambientes interno e externo da organização, e a segunda com a atuação dos gerentes e demais pessoas nestes dois ambientes. Assim, as competências gerenciais praticadas para informar o cliente e conduzir processos eficientes é a mais requerida nas organizações que buscam altos níveis de excelência.

Para Pessoa e Borges (2023), de modo geral, existe um consenso de que a informação ao cliente deve ser estratégica e contribuir ao mesmo tempo para que a organização possa alcançar os seus objetivos. Para isso a abordagem e a atuação dos gestores neste desenvolvimento devem ser feitas na determinação das necessidades dos clientes, na organização destas necessidades, bem como na disseminação e representação da informação.

Desta maneira, o Critério de Excelência intitulado Cliente exige das organizações a presença de gestores que estejam voltados para a análise e desenvolvimento de mercado, entendimento das necessidades e expectativas dos

clientes atuais e potenciais, bem como a criação de ambiente favorável ao relacionamento sustentável com os clientes.

5.1.4 Informações e conhecimento

O Critério de Excelência nomeado como Informações e conhecimento aborda os processos gerenciais que se referem à responsabilidade e ao tratamento da demanda por informações, bem como o cuidado com o desenvolvimento dos ativos intangíveis geradores de diferenciais competitivos, especialmente os de conhecimento.

O estabelecimento de uma sociedade que busca informação e conhecimento em suas mais diversificadas formas, tem contribuído para que este assunto seja também pauta de ações estratégicas no contexto organizacional.

Apoiada no desenvolvimento de tecnologias, a informação e a comunicação têm contribuído na sociedade atual com a geração de mudanças significativas para os contextos social, cultural e também da economia.

Para Carvalho e Barbosa Neto (2020), a associação da informação ao conhecimento com o intuito de expandir o conhecimento individual e organizacional tornou-se primordial para a formulação das estratégias da organização. Para os autores não há mais espaço para planejamentos estratégicos sem a contribuição da informação e do que ela pode gerar como conhecimento. Sob essa perspectiva, é imperativo que a informação e o conhecimento, dois elementos essenciais às organizações, devam ser bem gerenciados.

Esta necessidade exige dos gestores que desenvolvam competências que estejam alinhadas com a Gestão da Informação (GI) e do Conhecimento (GC). Gerir estes elementos torna-se fundamental em todo e qualquer tipo de organização, tendo em vista a sua correlação como resposta às exigências de uma sociedade cada vez mais rápida e com mudanças disruptivas (CARVALHO; BARBOSA NETO, 2020).

À vista disso, Nakash, Bounhik e Baruchson-Arbib (2022) entendem que é preciso que as competências dos gestores sejam ampliadas, para que possam atuar de maneira eficaz dentro de um cenário de constantes mudanças geradas pela informação e conhecimento. Para os autores neste tempo do conhecimento em que as organizações estão inseridas, as informações tornaram-se elementos com

valores tangíveis e muitas vezes intangíveis e que por isso precisam ser administradas.

Avançando neste aspecto, os estudos de Idrees *et. al* (2023) propõem que as organizações de sucesso serão as que conseguirem fazer a GI e do conhecimento como práticas constantes. Os autores acrescentam que a informação, o conhecimento, bem como a inovação são os elementos centrais dos debates que devem envolver a estratégia da organização, e que sua gestão precisa ser feita com profissionais que possam contribuir com habilidades à altura das suas necessidades. Neste sentido os autores reforçam a importância da competência dos gestores para o alcance dos resultados organizacionais, e sua atuação constante diante das demandas diárias.

Assim, o Critério de Excelência conhecido como Informações e conhecimento exige das organizacionais primeiramente a identificação de seus elementos, seguidos por ações de desenvolvimento. São as ações estratégicas pautadas na informação e no conhecimento que ajudarão os gestores a desenvolverem o seu papel, para que possam contribuir com o sucesso organizacional no alcance dos resultados como respostas às necessidades do meio em que atuam e se inserem.

5.1.5 Pessoas

O Critério de Excelência intitulado como Pessoas aborda os processos que envolvem as ações dos gestores associadas à configuração de equipes de alto desempenho, ao desenvolvimento de competências das pessoas e à manutenção do seu bem-estar.

Neste contexto o nível de atuação dos gestores está na contribuição de suas competências para execução de ações voltadas para o cuidado com o capital humano. Neste aspecto o sucesso das organizações está relacionado à dependência cada vez mais presente das oportunidades de aprendizado das pessoas que as integram, bem como da formação de um ambiente favorável ao desenvolvimento das suas potencialidades.

Nesta seara, de acordo com a compreensão do autor desta tese, a pesquisa procura entender em seus objetivos específicos de que maneira o nível das competências gerenciais se correlacionam com o tempo de atuação na gestão da

franquia (objetivo específico número 2), e de que maneira se associa com o perfil sociodemográfico destes gestores (objetivo específico número três).

Sob este aspecto, os estudos de Damorim e Lima (2021) apontam que é possível constatar uma evolução no entendimento do nível e da importância das pessoas dentro do contexto organizacional. Esta nova dimensão substitui a eficiência das pessoas com o exercício de atividades burocráticas e normativas passando a lidar com a sua valorização como potencial em parceria estratégica com os objetivos organizacionais.

Ainda neste sentido as autoras avançam no entendimento de que valorizar as pessoas se contextualiza com a criação de recursos que possam assegurar a elas o desenvolvimento, bem-estar e satisfação. Neste sentido é primordial aos gestores que promovam um ambiente que possa acolher práticas mais flexíveis e produtivas para atrair e reter talentos, propiciando condições que colaborem para o desempenho pessoal e da própria organização.

Para Griffin e Moorhead (2022), maximizar a contribuição das pessoas através do seu desenvolvimento e envolvimento é contribuir com a excelência organizacional. Para os autores ao escolher as pessoas aptas para o exercício de cada função, a organização desenvolve uma condição primordial para se tornar mais eficaz e produtiva, executando melhorias capazes de alavancar os negócios de maneira positiva.

Esta dimensão da colaboração das pessoas para o atingimento dos resultados organizacionais é trazida por Santos et al. (2022), ao afirmarem que aos gestores é necessário o desenvolvimento de competências para que esta condição aconteça. Os autores postulam que é através de uma gestão eficiente que os resultados organizacionais serão sustentáveis e equilibrados, condições indispensáveis para o sucesso organizacional. Para os autores, a competência dos gestores neste cenário deve contribuir para um repertório de comportamentos capazes de integrar, mobilizar e transferir saberes que contribuam com valor econômico à organização e com valor social às pessoas.

Diante da importância das pessoas no contexto organizacional, os estudos de Souza et al. (2022) retratam o viés da importância da diversidade do capital humano. Para os autores as pessoas e suas múltiplas capacidades favorecem a resolução de problemas através da geração de novas ideias, produtos e serviços. O resultado da pesquisa desenvolvida pelos autores trouxe a existência de uma relação positiva

entre as pessoas e a sua capacidade de inovação nas organizações em que atuavam.

Desta maneira as Pessoas como sendo um dos Critérios de Excelências da FNQ diz respeito ao cuidado com os sistemas de trabalho que irão acolher o capital humano, bem como da identificação do nível de competência destas pessoas, e da eficaz integração delas com o cenário organizacional. É preciso expandir os elementos que contribuam para o desenvolvimento pessoal como um dos ativos mais importantes das organizações.

5.1.6 Processos

Os Processos como um dos Critério de Excelência se referem aos do tipo gerenciais, relativos aos processos principais do negócio e aos de apoio, bem como aos que suprem as necessidades das pessoas e da sociedade.

A principal relevância dos processos gerenciais são as dinâmicas executadas para que a organização possa monitorar, controlar e coordenar as suas atividades com o objetivo de consolidar uma gestão voltada para resultados de sucesso.

Dentro deste cenário, aos gerentes é necessário que empreendam ações voltadas para o planejamento, organização, liderança e controle. Estas quatro funções dos processos gerenciais estão inter-relacionadas e não podem ser ignoradas, uma vez que funcionam como um processo contínuo. Aos gerentes cabem a implantação e acompanhamento destas ações a fim de que possam maximizar os benefícios para a organização.

Neste aspecto, Silva e Pinho (2021) postulam que uma das principais vertentes dos processos gerenciais está na sua importância para as inovações gerenciais nas organizações. Segundo as autoras, os processos praticados pelos gerentes têm duas funções primordiais, ou seja, propor e executar alterações no âmbito em que atuam, capazes de trazer maior eficiência para as práticas, além de servirem como sustentação macro à gestão organizacional.

Em contrapartida, é exigido dos gestores certa dose de esforço para que possam analisar as demandas organizacionais de maneira holística (KHOSRAVI; NEWTON; REZVANI, 2019). Entre os benefícios destas ações, os autores reforçam práticas como implementação de resultados inovadores, processos gerenciais e

arranjos estruturais internos alinhados às perspectivas estratégica e operacional da organização.

Neste contexto, Silva e Pinho (2021) entendem que as inovações advindas de processos gerenciais sustentáveis é que serão o alicerce para as organizações que pretendem se fixar no cenário organizacional. De acordo com as autoras, não há processo gerencial que não tenha em sua composição uma estratégia inovadora e capaz de trazer benefícios às pessoas e aos negócios.

Sob este cenário, Khosravi, Newton e Rezvani (2019) discorrem que as inovações gerenciais devem estar alinhadas às estratégias organizacionais, por meio de propostas práticas advindas da criatividade e da inovação. Para os autores é a partir desta realidade que estas práticas promoverão ações alinhadas aos objetivos centrais da organização, e que poderão viabilizar a operacionalização de rotinas eficazes que envolvam os indivíduos e o próprio negócio.

Nesta seara, os estudos de Oliveira e Carmo Filho (2023) avançam apontando que aos gestores cabe, diante da evolução dos processos organizacionais e das constantes mudanças da sociedade, a necessidade de repensar e reaprender novas práticas gerenciais. Esta realidade é condição significativa para alcançar resultados mais expressivos, utilizando menos recursos e mantendo a qualidade daquilo que é entregue à sociedade, seja em forma de produto ou serviço, e até mesmo de valor percebido pelas pessoas.

Desta maneira, os Processos como Critério de Excelência são as ações realizadas na organização para atender aos seus requisitos e das partes interessadas. Os Processos devem ser projetados para realizarem as transformações e entregas da organização, considerando as necessidades da sociedade e do público.

5.1.7 Resultados

Este Critério se refere à apresentação de resultados estratégicos e operacionais relevantes para a organização, na forma de indicadores. Estes elementos indicadores permitam avaliar, na organização como um todo, a melhoria

dos resultados, o nível de competitividade e o cumprimento de compromissos com os requisitos das partes interessadas.

É importante que os resultados sirvam para avaliar o nível de eficiência alcançado, bem como aos níveis de desempenho associados aos principais requisitos das partes interessadas, nas perspectivas econômico-financeira, socioambiental e relativas a clientes e mercados.

No âmbito organizacional, os resultados e os seus valores estão alicerçados em crenças ou princípios hierarquicamente organizados e que dizem respeito às metas e aos comportamentos organizacionais que se identificam como desejáveis (PAIVA; DUTRA, 2017).

Neste sentido, Tomazzoni e Costa (2020) postulam que para analisar os resultados organizacionais é preciso propor questões relativas aos vínculos entre indivíduo e organização. Os autores entendem que é preciso levar em consideração fatores que consigam explicar seus desencadeadores, como os valores organizacionais, buscando compreender o desenvolvimento de elementos que estejam associados ao comprometimento, e aos normativos que envolvem a organização.

Sob este aspecto o estudo dos autores acrescenta que o elemento comprometimento pressupõe o compartilhamento de valores que enfatizam pensamentos e ações independentes. Para os autores este compartilhamento precisar ser capaz de favorecer o processo de mudança, apontar os desafios, criatividade, inovação e o trabalho de maneira colaborativa. O normativo, como vínculo passivo, pressupõe o cumprimento de ordens de maneira automática. Para os autores este elemento pode ser estimulado por valores que priorizem estruturas autocráticas, rígidas e inflexíveis, onde prevalecem atitudes de cumprimento de ordens e normas, sem abertura para a inovação e autonomia do trabalhador.

Nesta vertente a atuação dos gestores no cenário requer o desenvolvimento de competências voltadas para a aproximação e acompanhamento direto e contínuo com os indivíduos. Os níveis elevados de comprometimento nas organizações contribuem para que os objetivos sejam atingidos e conseqüentemente obtenham um melhor desempenho em seus resultados (DARMAWAN, 2024).

Os gerentes que projetam suas competências para que a organização se desenvolva, estão contribuindo para que ela também obtenha resultados compatíveis e positivos. Neste aspecto “o comprometimento, em toda a sua gama

de metas do local de trabalho – carreira, equipe, organização etc. – continua sendo um determinante importante dos resultados das organizações” (TOMAZZONI; COSTA, 2020, p. 3).

Segundo Damian e Cabero (2020), para que estrategicamente a organização possa se desenvolver e se perpetuar, é preciso que tenha elementos que promovam um eficiente sistema de avaliação de seus resultados, Para as autoras, este sistema precisa envolver critérios e parâmetros entendidos e aceitos por todos os profissionais envolvidos no processo. Assim, o controle exercido pelos gestores pressupõe avaliação periódica dos resultados obtidos com a implantação da estratégia organizacional.

O Critério de Excelência intitulado Resultados aborda os feitos estratégicos e organizacionais por meio dos seus indicadores. Os resultados da organização devem ser projetados como facilitadores do acompanhamento dos seus níveis de desempenho, associados também ao que é mais significativo para o público e para o meio em que se insere.

O presente capítulo trouxe os Critérios de Excelência como elementos que contribuem para que a organização tenha uma melhor compreensão do sistema gerencial, da atuação dos seus gestores, além de proporcionar uma visão sistêmica da gestão do mercado e do cenário que se relaciona e atua.

As principais vantagens de seu uso são as possibilidades de avaliação da qualidade da gestão e também de favorecer a constituição de um modelo com práticas voltadas para o desenvolvimento da organização e das pessoas.

No contexto dos benefícios trazidos pelo uso das competências que compõem os Critérios de Excelência da FNQ, os dois questionários utilizados na pesquisa (Questionário para a Coleta dos Dados Primários -ANEXO 1 e Questionário para a Coleta da Priorização - ANEXO 2) foram desenvolvidos com base em instrumentos validados na literatura e adaptados para o contexto específico desta tese. A referida validação para esta pesquisa está sedimentada na condição destes questionários medirem a formação de competências para o desenvolvimento de gestores através do postulado de Gimenes (2009), que se propôs a estudar o caso dos gestores do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares (IPEN), uma autarquia associada à USP.

Neste sentido, o próximo capítulo trata da inclusão das competências encontradas nos Critérios de Excelência nos instrumentos de composição da presente pesquisa, dentro do contexto metodológico.

6 METODOLOGIA

Neste capítulo, serão delineados os passos metodológicos adotados para o desenvolvimento da presente pesquisa.

6.1 Tipologia da pesquisa

Conforme já descrito no capítulo introdução, segundo sua natureza, a pesquisa é exploratória, pois busca descobrir perfis, tendências e intuições passíveis de verificação em estudos dotados de um maior rigor metodológico.

A presente pesquisa será desenvolvida em duas etapas, sendo a primeira composta por uma pesquisa qualitativa, e a segunda por uma pesquisa quantitativa.

De acordo com Severino (2013), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando um campo de trabalho e mapeando as condições de manifestação desse objeto.

Para Zikmund (2000), os estudos exploratórios, geralmente, são úteis para diagnosticar situações, explorar alternativas ou descobrir novas ideias. Esses trabalhos são conduzidos durante o estágio inicial de um processo de pesquisa mais amplo, em que se procura esclarecer e definir a natureza de um problema e gerar mais informações que possam ser adquiridas para a realização de futuras pesquisas conclusivas.

Faz-se a caracterização da pesquisa quali-quantitativa tendo dois questionários estruturados como estratégia fundamental para a coleta de dados e do processo analítico.

De acordo com Chizzotti (2005, p. 79), a abordagem qualitativa pode ser entendida como “parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito.” Ainda sob este aspecto, o autor discorre neste cenário a importância da concepção de que o “conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa; o sujeito-observador é parte integrante do processo de conhecimento e interpreta os fenômenos, atribuindo-lhes um significado” (CHIZZOTTI, 2005, p. 79).

Na pesquisa quantitativa o que se busca é coletar dados que possam ser traduzidos em números para análises posteriores. O principal objetivo das pesquisas

quantitativas é reunir dados suficientes a respeito de um grupo-alvo específico. Por serem voltadas à coleta de dados que podem ser revertidos em escalas numéricas, a pesquisa quantitativa se caracteriza por questões de múltipla escolha.

Segundo Gil (2006), a pesquisa quantitativa considera que tudo possa ser contável, as informações são geradas a partir de números para classificá-los e analisá-los.

Rodrigues et al. (2019, p. 82) corroboram com Gil (2006), ao afirmarem que a pesquisa quantitativa “é a transposição de acontecimentos em dados numéricos, que utilizam atributos matemáticos e estatísticos para a análise dos fenômenos, permitindo mensurar variáveis numéricas”.

Severino (2013, n.p.) conceitua questionário que será utilizado na busca da coleta de dados para análise e interpretação dos mesmos. Vejamos:

Conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com vistas a conhecer a opinião dos mesmos sobre os assuntos em estudo. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos. As questões devem ser objetivas, de modo a suscitar respostas igualmente objetivas, evitando provocar dúvidas, ambiguidades e respostas lacônicas. Podem ser questões fechadas ou questões abertas. No primeiro caso, as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador; no segundo, o sujeito pode elaborar as respostas, com suas próprias palavras, a partir de sua elaboração pessoal.

Segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48), o questionário “refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Ele pode conter perguntas abertas e/ou fechadas. As abertas possibilitam respostas mais ricas e variadas e as fechadas maior facilidade na tabulação e análise dos dados.

Os estudos de Marconi e Lakatos (1996, p. 88) avançam no tema ao definirem o questionário estruturado com o mesmo entendimento dos demais autores acima, sendo uma “série ordenada de perguntas, respondidas por escrito sem a presença do pesquisador”.

Explica-se que, no caso da presente pesquisa, serão utilizadas questões fechadas já definidas pelo pesquisador.

Nesse sentido, o critério utilizado na aplicação do questionário será o de identificar as competências necessárias exercidas pelos gestores das AGFs e de que forma elas se associam ao perfil sociodemográfico dos seus gestores. Serão utilizados dois questionários com uma escala validada em uma dissertação de mestrado intitulada “Formação de Competências Gerenciais: um fator de desenvolvimento de Lideranças – um estudo de caso no IPEN – Instituto de Pesquisa Energéticas e Nucleares” (GIMENES, 2009), devidamente adaptados para o presente estudo, a qual medirá as competências apontadas.

6.2 Do universo da pesquisa

Os respondentes da presente pesquisa são os gerentes das agências franqueadas dos Correios - AGFs, no interior do estado de São Paulo. No universo desta pesquisa, fazem parte apenas os gerentes pertencentes à associação de franqueados postais, que teve em seu início o nome de Associação das Franquias dos Correios do Estado de São Paulo (ACOFRASP), mas que hoje é intitulada Associação Brasileira de Franquias Postais do Estado de São Paulo (ABRAPOST-SP).

Dentro desta população serão escolhidos 10 (dez) gestores de 10 (dez) agências franqueadas que responderão um questionário (ANEXO 1), e que receberão aqui, para fins didáticos, o nome de ‘juízes’. O critério de escolha destes gestores é que atuem nas agências franqueadas pertencentes à 10 (dez) diretores da ABRAPOST-SP.

Nesta etapa serão avaliadas as competências associadas aos seguintes critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados.

Na etapa seguinte, há uma ampliação dos respondentes tendo em vista que serão convidados os gestores das agências do total da amostra. Nessa etapa serão avaliadas as competências associadas aos mesmos critérios do questionário da primeira etapa (ANEXO 2).

A ABRAPOST-SP, por meio do seu quadro de franqueados associados e de parcerias estrategicamente constituídas, tem tido a sua importância ao longo destes anos, junto aos Correios, enquanto franqueadora.

Os primeiros passos desta parceria entre empresários franqueados e a empresa pública franqueadora aconteceram no início dos anos de 1990. Nesta época, alguns empresários dos mais diversificados segmentos foram procurados no mercado pelos Correios para abrirem agências satélites. O intuito era tornar conhecido um novo projeto que prometia, na época, mudar o cenário postal nacional, com um produto que fosse rápido e que ajudasse no desenvolvimento dos negócios. Assim, estes empresários foram convidados a abrirem estas agências satélites dos Correios para expandirem e popularizarem o Serviço de Entrega Expressa (SEDEX).

Nesta época foram criadas as primeiras agências dos Correios, que até então só existiam em número de uma unidade em cada cidade no interior do Estado de São Paulo. Com o nascimento destas agências satélites, o serviço postal passou a estar mais próximo dos clientes, e as cidades passaram a ter mais de uma agência em seus territórios, seguindo um padrão já existente na capital do Estado.

Além da necessidade de popularização do SEDEX, outro fator que impulsionou a criação das agências satélites foi que o mercado já sinalizava, na época, uma insatisfação com os serviços postais que envolviam a qualidade dos serviços prestados somados a uma qualidade operacional deficitária.

Ao longo de sua história, as franquias postais têm sido parte da solução dos problemas que envolvem o universo postal brasileiro no lampejo do espírito empreendedor dos empresários franqueados.

É importante salientar que, no início dos anos de 1990, o *franchising* brasileiro não tinha ainda a sua capilaridade como nos dias de hoje, sendo que as franquias postais foram os primeiros modelos que puderam consolidar este nicho no Brasil.

No ano de 2004, firmou-se um acordo histórico entre a diretoria comercial dos Correios e a ABRAPOST nacional, ampliando a atuação comercial da rede franqueada com o compromisso de atingimento de metas discutidas e definidas em comum acordo amplamente divulgadas em seminários pelo país.

Em 2005, foi realizado um novo seminário com toda a rede franqueada, e a diretoria comercial da franqueadora apresentou o resultado da atuação das agências franqueadas no ano anterior, evidenciando o crescimento das receitas e a superação de metas.

No ano de 2008, através da Lei nº 11.668, foi instaurado legalmente o nascimento das franquias, por meio de processos licitatórios, deixando de existir os

contratos por meio de processos de concessão, que sustentaram o setor desde o início dos anos de 1990.

Assim foram abertos os processos licitatórios onde alguns franqueados não tiveram suas propostas acolhidas, e outros conseguiram ter suas propostas aceitas, iniciando o surgimento das franquias postais por meio da licitação com a franqueadora – Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBCT). Era a renovação do setor e um novo momento de atuação dos empresários postais.

Neste momento surgem as agências franqueadas dos Correios - AGFs com proteção legal através dos processos licitatórios, substituindo de vez as ACFs sustentadas no modelo de concessão.

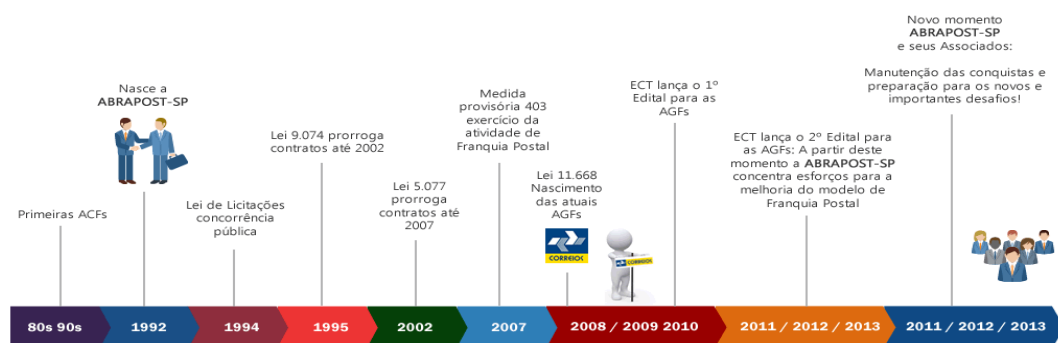
Atualmente existem quase 2.000 (duas mil) AGFs espalhadas pelo Brasil, que cumprem o seu papel na prestação dos serviços postais, associados à franqueadora – Empresa de Correios e Telégrafos (ECT), fomentando o desenvolvimento do mercado postal nacional.

Diante deste cenário, desde o ano de 1992, a ABRAPOST-SP vem reunindo, fortalecendo e defendendo o setor de franquia postal no Estado de São Paulo. Atualmente, é a associação no segmento postal com a maior representatividade do setor no Brasil.

A atuação da ABRAPOST-SP como associação das AGFs está pautada no trabalho contínuo de aperfeiçoamento e união da força dos franqueados postais na defesa de seus interesses junto à franqueadora EBCT e aos respectivos órgãos de controle.

Na figura 6 a seguir, é possível acompanhar o cronograma dos principais eventos que sustentam a história e avanços da ABRAPOST-SP e de seus associados.

Figura 6 - Cronograma dos principais eventos que sustentam a história e avanços da ABRAPOST-SP e de seus associados



Fonte: ABRAPOST-SP. Associação de Franquias Postais do Estado de São Paulo. Disponível em: <https://abrapostsp.org.br/>. Acesso em: 04 jan. 2024.

Atualmente, a ABRAPOST-SP tem sua sede na capital paulista e sua estrutura é composta por um quadro de profissionais qualificados, oferecendo aos associados corpo jurídico, extranet com serviços e parcerias, e também assessoria especializada nas mais diversas necessidades dos empresários franqueados.

6.3 Participantes da pesquisa

Tem-se como amostra da pesquisa os gestores das agências franqueadas dos Correios no estado de São Paulo.

Os Correios possuem cerca de aproximadamente 5.500 (cinco mil e quinhentas) agências no Brasil, sendo aproximadamente 1.500 (um mil e quinhentas) do tipo franqueadas.

No estado de São Paulo, os números apontam 280 (duzentas e oitenta) unidades franqueadas, sendo que a presente pesquisa se propõe a aplicação de um primeiro Questionário com 10 (dez) gestores (intitulados “juízes”) na Coleta dos Dados Primários (ANEXO 1), e em seguida um Questionário para a Coleta da Priorização (ANEXO 2), para 50 (cinquenta) a 100 (cem) gestores.

Para participar da pesquisa, o respondente precisou atender a alguns critérios: 1) de ser profissional em nível de gestão, isto é, possuir funcionários sob sua responsabilidade; 2) possuir o cargo de gerente; 3) atuar no segmento AGFs; e 4) atuar no estado de São Paulo.

6.4 Instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados primários, foi desenvolvida com base em instrumentos validados na literatura e adaptado para o contexto específico da presente pesquisa, ou seja, medir a formação de competências gerenciais para o desenvolvimento de lideranças, através de um estudo de caso com os gestores do IPEN, uma autarquia associada à USP (GIMENES, 2009). O objetivo da pesquisa de Gimenes ao aplicar os instrumentos foi de medir a formação de competências gerenciais para o desenvolvimento de lideranças.

Neste sentido, justifica-se o instrumento utilizado nesta tese pela sua inovação, haja vista que, após a busca por pesquisas semelhantes não foi encontrado em nenhuma base de dados, no que se refere à exclusividade de resposta por parte do gestor.

Diante disso, acredita-se no ineditismo desta pesquisa com a caracterização de uma pesquisa quali-quantitativa tendo o questionário estruturado como estratégia fundamental para a coleta de dados. Para a obtenção de dados qualitativos foi usado o Questionário para a Coleta dos Dados Primários (ANEXO 1 – Parte 1), e para o acesso aos dados objetivos e quantitativos foi utilizado o Questionário para a Coleta da Priorização (ANEXO 2 – Parte 1).

Os instrumentos foram disponibilizados pelo Google *Forms*, tendo em vista que esta ferramenta possui muitos recursos voltados para a realização de pesquisas, do tipo acadêmicas e de outros segmentos. Um destes recursos é a possibilidade de criação de um módulo de perguntas fechadas que possibilita fazer a caracterização do indivíduo, mapear as características gerais como gênero, idade, escolaridade, região do estado de São Paulo e tempo na empresa e na função, intitulado como Questionário de Coleta de Dados Sociodemográficos (ANEXOS 1 e 2, Parte 2).

Os questionários foram disponibilizados em dois momentos diferentes, bem como com quantidade de respondentes diferentes. Na primeira etapa, foi utilizado o Questionário para a Coleta dos Dados Primários (ANEXO 1 – Parte 1) com 38 (trinta e oito) itens distribuídos em 7 (sete) critérios de competência. As questões foram apresentadas em uma tabela com duas colunas do tipo 'Sim' e 'Não', disponibilizadas para o grupo de 10 (dez) gestores, intitulados aqui nesta pesquisa como 'juízes', pertencentes às agências franqueadas componentes da amostra total. Ainda nesta fase inicial e com os mesmos 10 (dez) gestores, foi disponibilizado simultaneamente o Questionário de Coleta de Dados Sociodemográficos (ANEXO 1 - Parte 2) para a

coleta dos elementos de caracterização e apuração destes gestores.

A segunda etapa teve início com a utilização do Questionário para a Coleta da Priorização (ANEXO 2 – Parte 1) e sua disponibilização para o total dos respondentes da amostra, incluindo os 10 (dez) gestores respondentes da primeira etapa. Ainda nesta segunda etapa, foi disponibilizado simultaneamente o Questionário de Coleta de Dados Sociodemográficos (ANEXO 2 – Parte 2) para apuração dos dados e conhecimento do perfil da população da amostra.

Os Questionários para a Coleta dos Dados Primários (primeira fase) como o Questionário para a Coleta da Priorização (segunda fase) representam as competências dos gestores consideradas essenciais, segundo os Critérios de Excelência para o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) de 2002, sob a gerência da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o PNQ.

A FNQ tem como missão:

Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade (GIMENES, 2009).

De acordo com Gimenes (2009), para realizar o agrupamento das competências selecionadas nos questionários, foram consideradas as definições dos critérios de excelência da FNQ, a saber:

- **Liderança:** este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O critério Liderança também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.
- **Estratégias e Planos:** este critério examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no

mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, e os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. O Critério também examina como a organização define seu sistema de medição de desempenho.

- **Clientes:** este critério examina como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade. O critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.
- **Informações e Conhecimento:** este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.
- **Pessoas:** este critério examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho capaz de conduzir à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.
- **Processos:** este critério examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, e execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.
- **Resultados:** este critério examina os resultados da organização, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados,

sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, bem como os relativos ao relacionamento ao relacionamento com fornecedores.

6.5 Análise dos resultados

Para o início da análise dos resultados, a presente pesquisa dispõe do Quadro 6 a seguir, descrevendo a Matriz Metodológica. Este quadro é proposto por Mazzon (2018) e trata-se de uma Matriz de Amarração que permite visualizar de forma sintética o procedimento metodológico da pesquisa.

Quadro 6 – Matriz metodológica

Problema da Pesquisa:	Quais as competências necessárias para gestores das agências franqueadas dos Correios, na percepção dos gestores das agências do estado de São Paulo?			
Objetivo Geral:	Identificar as competências consideradas necessárias para os gestores que atuam em agências franqueadas dos Correios, e de que forma elas se associam ao perfil sociodemográfico.			
Objetivos Específicos	Hipóteses	Instrumentos de Pesquisa	Método de Análise	Fontes de Informação
1- Identificar quais competências são praticadas pelos gestores das agências franqueadas dos Correios, na percepção dos gestores do estado de São Paulo.	H1 - Há concordância na identificação das competências necessárias entre os gestores das franquias para validação do instrumento	1- Questionário para a Coleta dos Dados Primários	1. Análise descritiva confiabilidade, intraclass e componentes principais	FREITAS, Pablo F. P. de; ODELIUS, Catarina C.
2- Correlacionar tempo de atuação na gestão da franquia; com o nível das competências gerenciais na percepção dos gestores do estado de São Paulo	H2 - Há correlação linear positiva entre os níveis de competências e o tempo de atuação na gestão da franquia;	2- Questionário para a Coleta da Priorização	2- Análise de correlação linear	COSTA, Carlos; PESSOTTO, Ana P.; LAIMER, Claudionor G.; SANTOS, André de O.; LAIMER, Viviane R.
3- Associar o nível das competências com o perfil sociodemográfico dos gestores do estado de São Paulo.	H3 - Há associação entre as variáveis demográficas e as competências gerenciais.	3- Questionário sociodemográfico	3- Estudo de Associação Estatística	

Fonte: Elaboração própria

De acordo com a sua constituição, a matriz – Quadro 6 acima cumpre o seu papel de associar qualidade e consistência teórico-metodológica na presente pesquisa.

Esse quadro oferece ao pesquisador e aos leitores a visualização sistematizada da tese, possibilitando o exame de sua estrutura, da coerência da proposta, do desenvolvimento, de suas limitações e de sua defesa, além de, na mesma medida, favorecer a compreensão e/ou a avaliação de terceiros.

Os dados coletados na pesquisa foram processados no programa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS), versão 22.0, os seus resultados foram avaliados em três rodadas. Na primeira e na segunda rodadas os dados obtidos foram tabulados, utilizando-se da estatística descritiva (frequências absolutas, relativas, média e desvio padrão) para análise do perfil dos gestores, da autopercepção das competências gerenciais.

Na terceira e última rodadas, com o objetivo de relacionar e comparar as competências gerenciais, foram utilizadas as provas não paramétricas de correlação de *Spearman* e o teste ANOVA *Kruskal Wallis* seguido de *post hoc* para comparação dos critérios com as variáveis sócios demográficos, análise de confiabilidade pelo coeficiente de Alfa de *Cronbach* e da análise de componentes de variância através do valor da comunalidade dentro dos critérios.

Para validação do modelo de identificação das competências gerenciais, adotou-se o nível de 5% (cinco por cento) como de significância na aplicação dos referidos testes.

7 PROCEDIMENTOS E RESULTADOS

Uma reunião foi realizada juntamente com direção, gerência e corpo jurídico da ABRAPOST/SP antes da coleta de dados para explicar a importância e os objetivos da pesquisa, assim como os procedimentos técnicos para dar prosseguimento à pesquisa.

A coleta de dados foi conduzida de janeiro a maio de 2024 e os questionários foram submetidos ao julgamento de 3 (três) pessoas que compõem o quadro da diretoria da ABRAPOST-SP. A proposta para este julgamento foi pautada na condição de que estas pessoas estivessem nas mesmas condições dos participantes da pesquisa, como parte do procedimento de validação semântica, avaliando os itens dos questionários quanto à clareza, adequação e objetividade.

A seguir, tem-se a descrição dos resultados obtidos em duas etapas de coleta de dados: Etapa 1, validação semântica com base na pesquisa qualitativa e Etapa 2, valiação com base na pesquisa quantitativa

7.1 Etapa 1: Validação semântica do instrumento - grupo de juízes

O Instrumento de pesquisa foi submetido ao julgamento de 10 (dez) pessoas, número acima do que é recomendado por Brandão e Bahry (2014) e Pasquali (2010), nas mesmas condições dos participantes da pesquisa. Esta ação foi realizada como parte do procedimento de validação semântica, avaliando os itens quanto à clareza, adequação e objetividade.

Tabela 1 - Perfil do grupo de gerentes para a validação semântica do instrumento (ANEXO 1) (n=10)

Variáveis		Frequência	%
Sexo	Feminino	5	50,0
	Masculino	5	50,0
Idade (anos)	35 a 39	2	20,0
	40 a 44	3	30,0
	50 a 54	2	20,0
	Mais que 55	3	30,0
Escolaridade	Nível médio completo	2	20,0
	Nível superior completo	6	60,0
	Pós Graduação ou MBA completo	2	20,0
Cidade onde está situada a agência franqueada dos Correios em que trabalha	Interior de SP	5	50,0
	São Paulo - Região Metropolitana	5	50,0
Atualmente atua como gestor?	Sim	10	100,0
Nível de Gestão:	Básico / Intermediário: de 1 a 8 anos como gestor	2	20,0
	Intermediário / Avançado: acima de 9 anos como gestor	8	80,0
Quanto tempo (anos) está na atual empresa?	10 anos	1	10,0
	16 Anos	1	10,0
	17 anos	2	20,0
	20 anos	1	10,0
	22 anos	1	10,0
	24anos	1	10,0
	30 anos	1	10,0
	33 anos	2	20,0
Quanto tempo o cargo de gestão da franquia?	03 Anos	1	10,0
	08anos	2	20,0
	09 anos	1	10,0
	17 anos	1	10,0
	20 anos	2	20,0
	22 anos	1	10,0
	30 anos	1	10,0
33 anos	1	10,0	

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Para a primeira etapa da pesquisa foi enviado link do questionário pelo *Google Forms* com parte e dados sociodemográficos, composto por 38 (trinta e oito) itens inseridos em uma tabela com duas colunas.

Estes itens são propostos por Gimenes (2009) através do seu instrumento de validação, utilizados aqui nesta pesquisa de maneira adaptada para o entendimento a partir da presente amostra. Os 38 (trinta e oito) itens referem-se às variáveis que compõem os 7 (sete) Critérios de Excelência, fundamentados pela FNQ.

Na primeira coluna foram apresentados os itens (variáveis); na segunda, o juiz indicava se o item era relevante e adequado ao critério em questão.

Adotou-se concordância de 80% (oitenta por cento) entre os juízes para a pertinência do item (Pasquali, 2010).

O resultado da análise evidencia que houve forte concordância entre os juízes sobre a importância dos 38 (trinta e oito) itens avaliados.

Esta primeira etapa da pesquisa teve como objetivo servir como parâmetro para a aplicação da segunda etapa da pesquisa, onde serão submetidos às respostas, os gestores restantes da amostra.

7.2 Etapa 2: Avaliação e a mensuração do nível de importância

A avaliação e a mensuração do nível de importância (Escala *Likert*) para o conjunto de competências foram realizadas com base em uma amostra voluntária de n=68 gestores que representa 24,28% (vinte e quatro vírgula vinte e oito por cento) da população-alvo (n=280), percentual de retorno acima do que é esperado em processo de adesão a pesquisas *online* e via e-mail, que é de 6% (seis por cento).

Para a coleta de dados foi enviado link do questionário pelo *Google Forms* com parte e dados sociodemográficos, composto por 38 (trinta e oito) itens inseridos em uma tabela com colunas para indicar os níveis da escala de *Likert* (1 a 5). A Tabela 2, a seguir, mostra o perfil dos respondentes.

Tabela 2 - Perfil da amostra de respondentes ao instrumento (ANEXO 2) (n=68)

variavel		Frequência	Porcentagem
sexo	F	35	51,5
	M	33	48,5
idade (anos)	20 A 24	1	1,5
	25 A 29	3	4,4
	30 A 34	5	7,4
	35 A 39	7	10,3
	40 A 44	12	17,6
	45 A 49	13	19,1
	50 A 54	11	16,2
	>54	16	23,5
Escolaridade	ENSINO MEDIO COMPLETO	22	32,4
	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	7	10,3
	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	23	33,8
	PÓS GRADUAÇÃO /MBA INCOMPLETO	5	7,4
	PÓS GRADUAÇÃO /MBA COMPLETO	11	16,2
Cidade onde está situada a agência franqueada dos Correios em que trabalha:	INTERIOR SP	34	50,0
	REGIÃO METROPOLITANA	34	50,0
Atualmente atua como gestor?	NÃO	1	1,5
	SIM	67	98,5
Nível de Gestão:	BÁSICO /INTERMEDIÁRIO DE 01 A 08 ANOS	20	29,4
	INTERMEDIÁRIO /AVANÇADO ACIMA DE 8 ANOS	48	70,6
Quanto tempo(an0s) está na atual empresa?		17,4 ± 9,5	
Quanto tempo(anos) o cargo de gestão da franquia?		13,8 ± 8,9	

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

A Tabela 2 mostra que há pequena prevalência do sexo feminino com 51,50% (cinquenta e um vírgula cinquenta por cento) em comparação ao masculino com 48,5% (quarenta e oito vírgula cinco por cento). Em relação à idade, prevalece a faixa de maiores de 54 (cinquenta e quatro) anos com 23,55% (vinte e três vírgula cinquenta e cinco por cento), seguida da faixa de 45 a 49 (quarenta e cinco a quarenta e nove) anos com 19,1% (dezenove vírgula um por cento).

Quanto à escolaridade prevalece a maioria com ensino médio completo, perfazendo o montante de 32,4% (trinta e dois vírgula quatro por cento).

Quanto à localidade onde está situada a agência houve um empate com 50% (cinquenta por cento) no interior e a outra metade na região metropolitana.

Quanto ao exercício atual da função como gestor, os números apontam que 98,5% (noventa e oito vírgula cinco por cento) exercem a função como gerentes atualmente, sendo que nível de gestão que prevaleceu foi o de Intermediário

avançado – acima de 8 anos com 70,6% (setenta vírgula seis por cento) dos respondentes.

As tabelas, a seguir, enumeradas de 3 (três) a 9 (nove) descrevem os resultados para análise de concordância entre o grupo de juízes (n=10) e resultados da análise do nível de mensuração dos itens (n=68).

Tabela 3 – Competências associadas ao critério Liderança

Tabela 3 Competências associadas ao critério Liderança		Instrumento 1 (n-10)		Instrumento n-68		
		Frequência	Porcentagem	Média	Desvio Padrão	N
Liderança						
01: Alinhamento: Capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização agindo positivamente, com integridade e honestidade, frente a estas bandeiras.	Sim	10	100,0	4,6	0,7	68
02 Capacidade de Decisão: Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas	Não	1	10,0			
	Sim	9	90,0	4,3	0,7	68
03: Gerência de Desempenho: Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados.	Sim	10	100,0	4,2	0,8	68
04: Gestão de Projetos: Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, garantindo o cumprimento	Não	1	10,0			
	Sim	9	90,0	4,2	0,9	68
05: Integridade e Confiança: É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.	Sim	10	100,0	4,6	0,7	68
06: Inter-Relacionamento: Promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.	Sim	10	100,0	4,0	0,8	68
07: Liderança: Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.	Sim	10	100,0	4,3	0,8	68
08: Montagem de Equipes: Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.	Sim	10	100,0	4,2	0,8	68
09: Motivação dos Outros: Percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si.	Sim	10	100,0	4,1	0,8	68
10: Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.	Sim	10	100,0	4,3	0,8	68

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Há concordância >80% (oitenta por cento) entre os juízes para as 10 (dez) competências relacionadas ao critério Liderança, bem como há concordância na amostra para todos os itens com nível >4,0 (quatro), classificados de muito importante à extremamente importante.

Tabela 4 – Competências associadas ao critério Estratégias e Planos

Tabela 4 Competências associadas ao critério Estratégias e Planos		Instrumento 1 (n-10)		Instrumento n-68		
		Frequência	Porcentagem	Média	Desvio Padrão	N
Estratégias e Planos						
11: Análise e Solução de Problemas: Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.	Sim	10	100,0	4,1	0,8	68
12: Atuação Estratégica: Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da companhia. Apresenta a capacidade de ajustar oportunamente os planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da Empresa. Age levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas, atento e perceptivo às pessoas e setores, confortável com situações complexas. Entende os negócios da organização e o contexto	Sim	10	100,0	4,0	0,9	68
13: Planejamento: Avalia tudo o que deve ser feito para atingir as metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.	Sim	10	100,0	4,1	0,9	68

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Há concordância >80% (oitenta por cento) entre os juízes para as 3 (três) competências associadas ao critério Estratégias e Planos. Há concordância na amostra para todos os itens com nível $\geq 4,0$ (quatro), classificados de muito importante à extremamente importante.

Tabela 5 – Competências associadas ao critério Clientes

Tabela 5 Competências associadas ao critério Clientes		Instrumento 1 (n-10)		Instrumento n-68		
		Frequência	Porcentagem	Média	Desvio Padrão	N
Competências associadas ao critério Clientes						
14. Foco no Cliente: Procura e identifica as necessidades do cliente e dedica-se a atendê-las com compromisso evidente.	Sim	10	100,0	4,6	0,7	68
15: Foco no Cliente e no mercado: Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.	Sim	10	100,0	4,5	0,7	68
16 Orientação ao Cliente: Capacidade de compreender o cliente – interno – e externo – e suas necessidades e superar expectativas.	Sim	10	100,0	4,3	0,7	68

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Há concordância >80% (oitenta por cento) entre os juízes para as 03 (três) competências associadas ao critério Clientes. Há concordância na amostra para todos os itens >4,0 (quatro) classificados de muito importante à extremamente importante.

Tabela 6 – Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento

Tabela 6 Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento		Instrumento 1 (n-10)		Instrumento n-68		
		Frequência	Porcentagem	Média	Desvio Padrão	N
17: Assertividade: Fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem constranger o interlocutor.	Sim	10	100,0	4,074	,8520	68
18: Atenção a Comunicação: É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas alvo.	Sim	10	100,0	4,176	,7715	68
19 Comunicação: Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas e assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.	Sim	10	100,0	4,074	,7593	68
20: Gestão de Informações: Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo um fator de vantagem competitiva.	Sim	10	100,0	3,956	,8713	68
21 Prática dos Valores Organizacionais: É a ação de comunicar-se e agir de acordo com os valores e políticas da empresa, de forma íntegra e coerente.	Sim	10	100,0	4,250	,8873	68

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Há concordância >80% (oitenta por cento) entre os juízes para as 05 (cinco) competências associadas ao critério Informações e Conhecimento. Há concordância na amostra para todos os itens com nível $\geq 4,0$ (quatro) classificados de muito importante à extremamente importante.

Tabela 7 – Competências associadas ao critério Pessoas

Tabela 7 Competências associadas ao critério Pessoas		Instrumento 1 (n-10)		Instrumento n-68		
		Frequência	Porcentagem	Média	Desvio Padrão	N
22 Desenvolvimento de Pessoas: É a capacidade de estimular, promover e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.	Sim	10	100,0	4,0	0,8	68
23: Desenvolvimento de Sucessores: Investe tempo e energia no desenvolvimento de sucessores para garantir a eficiência, eficácia e sobrevivência da organização.	Sim	10	100,0	4,0	0,9	68
24: Gerência de Pessoas: Organiza e planeja o trabalho, distribui bem e dá direções claras, para se perseguir objetivos desafiadores que provocam o melhor das pessoas.	Sim	10	100,0	4,1	0,8	68
25 Gerenciamento de Equipes: É a motivação para assumir o papel de líder de uma equipe, promovendo a sinergia entre o grupo de forma a obter alto desempenho do time.	Sim	10	100,0	4,2	0,8	68
256 Gestão de Pessoas: Estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas alvo. Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.	Sim	10	100,0	4,0	0,9	68
27: Relacionamento Interpessoal: Sabe relacionar-se bem com todo tipo de pessoas, cria clima relacional agradável em que os outros se sentem enriquecidos.	Sim	10	100,0	4,0	0,9	68
28: Solução do Conflito: Percebe logo conflitos e trata-os ouvindo as posições diferentes, pensando e propondo saídas em terreno comum.	Sim	10	100,0	4,0	0,9	68

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Há concordância >80% (oitenta por cento) entre os juízes para as 07 (sete) competências associadas ao critério Pessoas. Há concordância na amostra para todos os itens com nível $=4,0$ (quatro) classificados como muito importante.

Tabela 8 – Competências associadas ao critério Processos

Tabela 8 Competências associadas ao critério Processos		Instrumento 1 (n-10)		Instrumento n-68		
		Frequência	Porcentagem	Média	Desvio Padrão	N
Competências associadas ao critério Processos						
29: Criatividade: Apresentar capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.	Sim	10	100,0	3,9	1,0	68,0
30: Propensão à Inovação: É a capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas ou para a melhoria contínua de produtos e processos organizacionais.	Não	1	10,0	3,9	0,9	68,0
	Sim	9	90,0			

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Há concordância >80% (oitenta por cento) entre os juízes para as 02 (duas) competências associadas ao critério Processos. Há concordância na amostra para todos os itens com nível =3,9 (três vírgula nove) classificados como importante a muito importante.

Tabela 9 – Competências associadas ao critério Resultados

Tabela9 Competências associadas ao critério Resultados		Instrumento 1 (n-10)		Instrumento n-68		
		Frequência	Porcentagem	Média	Desvio Padrão	N
Competências associadas ao critério Resultados						
31 Auto-Motivação: Inicia seu próprio trabalho, comprometendo-se com um plano de ação trabalhando para os resultados.	Sim	10	100,0	4,3	0,8	68,0
32 Determinação: Alinhamento com as metas do grupo e da organização e persistência na perseguição das mesmas diante de obstáculos e reveses.	Sim	10	100,0	4,2	0,9	68,0
33 Empreendimento e Criatividade: Capacidade de impulsionar melhorias nos processos e nos resultados do trabalho, trazendo alternativas e soluções inovadoras e viáveis, que contribuam para o desenvolvimento do negócio.	Sim	10	100,0	4,2	0,9	68,0
34: Gestão de Mudanças: Capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.	Sim	10	100,0	4,0	0,9	68,0
35 Gestão de Resultados: Capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação de desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os	Não	1	10,0	4,1	0,8	68,0
	Sim	9	90,0			
36 Negociação: Habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia para identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuo.	Sim	10	100,0	4,0	0,9	68,0
37: Orientação para Resultados: É a capacidade de superar os padrões existentes, ultrapassando obstáculos e buscando melhorias nos processos e resultados, estabelecendo desta forma, novos referenciais.	Sim	10	100,0	4,1	0,9	68,0
38 Visão de Negócios: É a capacidade de entender os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.	Sim	10	100,0	4,1	0,9	68,0

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Há concordância >80% (oitenta por cento) entre os juízes para as 08 (oito) competências associadas ao critério Resultados. Há concordância na amostra para todos os itens com nível =4,0 (quatro) classificados como muito importante.

É evidente que os gestores pesquisados apresentam uma percepção do grau de importância bastante elevado a respeito das competências gerenciais que têm desempenhado na agência franqueada onde atuam.

Nota-se que os níveis são quase unânimes para a categoria "muito importante". Esses mesmos níveis >4,0 (quatro) foram encontrados na pesquisa qualitativa realizada por Reisch e Dalmau (2021) com objetivo de identificar e validar as competências gerenciais, a partir da análise do discurso dos entrevistados e as competências validadas pelos gestores, configurando-se como a relação das competências requeridas para os gestores intermediários da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional - PRODIN – IFC.

Resultados similares com grau de percepção elevado foram encontrados na pesquisa quantitativa realizado por Paiva e Ferreira (2013), com objetivo de descrever as configurações das competências gerenciais requeridas para gestores da área de TI em organizações situadas no Triângulo Mineiro, na ótica deles próprios, segundo modelo de Quinn et al. (2003).

7.3 Avaliação da confiabilidade do instrumento (ANEXO 2)

Avaliar a confiabilidade de um instrumento significa verificar se ele pode ser reproduzido, mesmo se utilizado por outros observadores e em momentos diferentes. Assim, a confiabilidade de um instrumento é o grau de estabilidade que uma medida possui quando a mesma é repetida em condições ideais. Em outras palavras, refere-se ao grau com o qual os resultados obtidos por uma aferição ou procedimento podem ser replicados.

A confiabilidade foi analisada através da consistência interna dos itens por meio do indicador alfa de *Cronbach* e da reprodutibilidade/Estabilidade por meio do cálculo do Coeficiente de Correlação Intraclasse (CCI). Para interpretar o coeficiente devemos considerar CCI: abaixo de 0,50: ruim; entre 0,50 e 0,75: moderado; entre 0,75 e 0,90: bom e acima de 0,90: excelente (HAIR et al., 2005).

A Tabela 10, a seguir, apresenta o resumo dos resultados das análises da presente pesquisa, elemento importante para se ter a visualização dos resultados de maneira única, em uma mesma dimensão.

Tabela 10 - Resultados da análise de Confiabilidade do Instrumento (ANEXO 2) (n=68)

Critério /nº de itens	Média	Mínimo	Máximo	Alfa de Cronbach	CCI (Linf, L sup)		p-valor
Liderança (n=10)	4,3	4	4,6	,897 ^c	0,86	0,93	p<0,001
Estratégias Planos (n=3)	4,1	4	4,1	,749 ^c	0,62	0,84	p<0,001
Clientes (n=3)	4,5	4,3	4,6	,837 ^c	0,76	0,89	p<0,001
Informação e Conhecimento (n=5)	4,1	4	4,3	,851 ^c	0,79	0,9	p<0,001
Pessoas (n=7)	4,1	4	4,2	,914 ^c	0,88	0,94	p<0,001
Processos (n=2)	3,9	3,9	3,9	,776 ^c	0,64	0,86	p<0,001
Resultados (n=8)	4,1	4	4,3	,917 ^c	0,88	0,94	p<0,001
Total (n=38)	4,2	3,9	4,6	,972 ^c	0,962	0,981	p<0,001

Modelo de efeitos mistos bidirecional em que os efeitos das pessoas são aleatórios e os das medidas são fixos.

a. O estimador é o mesmo, esteja o efeito de interação presente ou não.

b. Os coeficientes de correlação intraclassa tipo C que usam uma definição de consistência. A variância entre medidas é excluída da variação de denominador.

c. Essa estimativa é calculada considerando que o efeito de interação esteja ausente, porque ele não pode ser estimado de outra forma.

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

O instrumento (n=38 itens) apresentou alfa de 0,97 (p<0,001). As correlações item/total entre os domínios foram consideradas de Bom a Excelente CCI > 0,74, portanto há evidências significativas (p<0,001) de que o instrumento proposto pela pesquisa realizada por Gimenes (2009), é considerado válido e confiável nesta amostra.

Nesse contexto, os resultados possibilitaram com base na amostra responder o primeiro objetivo específico: “Identificar quais competências são praticadas pelos gestores das agências franqueadas dos Correios”, há evidências estatísticas que confirmam a hipótese do pesquisador H1: Há concordância na identificação das competências necessárias entre os gestores das franquias.

7.4 Avaliação da redução da dimensionalidade do Instrumento

A Análise de Componentes Principais (ACP) foi desenvolvida com objetivo de avaliar a possibilidade de redução do número de variáveis que necessitam ser consideradas a uma quantidade menor de itens (chamados de componentes principais), que são combinações lineares das variáveis originais, o seja a análise permite identificar as variáveis mais representativas e propor um novo conjunto de variáveis, bem menor que o original (HAIR et al., 2009).

Para realização do estudo de redução de variáveis optou-se pela Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizando o método de componentes principais e rotação ortogonal *Varimax*, tipo de rotação mostrou ser mais adequado do ponto de vista teórico, considerando o agrupamento dos itens por dimensões (critérios de competências desta pesquisa). A Tabela 11, a seguir, apresenta as comunalidades e variâncias específicas.

Tabela 11 - Resultados da análise Componentes principais ACP

Critérios	Variáveis	Média	Desvio Padrão	Compon ente	Extração
L I D E R A N Ç A	01: Alinhamento: Capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização agindo positivamente, com integridade e honestidade, frente a estas bandeiras.	4,57	0,70	0,64	0,40
	02: Capacidade de Decisão: Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.	4,34	0,73	0,64	0,41
	03: Gerência de Desempenho: Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados.	4,22	0,77	0,74	0,55
	04: Gestão de Projetos: Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, garantindo o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados.	4,16	0,92	0,73	0,53
	05: Integridade e Confiança: É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.	4,63	0,73	0,60	0,36
	06: Inter-Relacionamento: Promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.	3,96	0,82	0,71	0,50
	07: Liderança: Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.	4,34	0,80	0,82	0,67
	08: Montagem de Equipes: Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.	4,21	0,82	0,78	0,61
	09: Motivação dos Outros: Percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si.	4,10	0,78	0,73	0,53
	10: Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.	4,26	0,78	0,80	0,64

Fonte: Statistical Package for the Social Sience (SPSS), versão 22.0.

A exclusão dos itens foi realizada considerando a carga fatorial dos componentes acima 0,70 e as comunalidades resultantes da AFE acima de 0,4, conforme preconiza a literatura. As variáveis 01, 02 e 05 que compõem o critério

Liderança não satisfizeram os indicadores estatísticos e neste caso podem ser excluídas.

Nesse contexto podemos considerar como modelo reduzido do instrumento original, o conjunto de 35 (trinta e cinco) variáveis as quais estão distribuídas em 7 (sete) critérios de competências (ANEXO 3).

7.5 Estudo de correlação entre o tempo de atuação e níveis de competências

Para investigar a existência de correlação linearmente significativa entre o tempo de atuação na gestão da franquia; com o nível das competências gerenciais na percepção dos gestores do estado de São Paulo foi realizado a pesquisa de correlação por meio do Teste não Paramétrico de Correlação linear de Spearman.

Trata-se de coeficiente de correlação mais indicado para analisar um determinado conjunto de dados com outros dados do tipo escala *Likert*. Nesta pesquisa a variável tempo de atuação no cargo de gestão na empresa franqueada apresenta intervalo de 01 (um) a 33 (trinta e três) anos com média de 13,8 (treze vírgula oito) anos e desvio padrão de 8,9 (oito vírgula nove) anos. Quanto a variável nível de percepção de importância da competência, os resultados estiveram na escala de 3 (três) a 5 (cinco).

A classificação da força de associação entre as variáveis foi realizada segundo recomendação de Hair Jr. et al. (2005). Para os autores, de acordo com o valor do coeficiente de correlação a associação entre as variáveis podem ser consideradas “leve, quase imperceptível” se os coeficientes estiverem entre $\pm 0,01$ e $\pm 0,20$; “pequena, mas definida” para valores de coeficientes entre $\pm 0,21$ e $\pm 0,40$; “moderada” para coeficientes entre $\pm 0,41$ e $\pm 0,70$; “alta” para coeficientes entre $\pm 0,71$ e $\pm 0,90$; e “muito forte” para coeficientes entre $\pm 0,91$ e $\pm 1,00$. A tabela 12 a seguir apresenta os resultados da análise de correlação.

Tabela 12 - Matriz de correlação entre Tempo de atuação na gestão x nível de percepção das competências

		Quanto tempo está na atual empresa?	Quanto tempo o cargo de gestão da franquia?	Liderança	Estratégias e Planos	Clientes	Informação e Conhecimento	Pessoas	Processos (n)	Resultados	Total	
Tempo de atuação	Quanto tempo está na atual empresa?	r	1,000									
		p valor										
	Quanto tempo o cargo de gestão da franquia?	r	,784**	1,000								
		p valor	,000									
Critérios de Competências	Liderança (n=10)	r	,107	,064	1,000							
		p valor	,387	,603								
	Estratégias e Planos (n=3)	r	,009	,000	,842**	1,000						
		p valor	,940	,998	,000							
	Clientes (n=3)	r	,152	,157	,587**	,641**	1,000					
		p valor	,215	,201	,000	,000						
	Informação e Conhecimento (n=5)	r	-,076	-,057	,734**	,759**	,550**	1,000				
		p valor	,535	,642	,000	,000	,000					
	Pessoas (n=7)	r	-,048	,011	,803**	,789**	,572**	,776**	1,000			
		p valor	,696	,929	,000	,000	,000					
	Processos (n=2)	r	,095	,114	,628**	,669**	,369**	,685**	,701**	1,000		
		p valor	,442	,353	,000	,000	,002	,000	,000			
	Resultados (n=8)	r	-,006	,042	,775**	,832**	,665**	,788**	,818**	,720**	1,000	
		p valor	,963	,732	,000	,000	,000	,000	,000	,000		
	Total (n=38)	r	,021	,045	,910**	,906**	,680**	,872**	,923**	,759**	,923**	1,000
		p valor	,866	,714	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Pela análise dos resultados, percebe-se que os valores de coeficientes de correlação linear estão entre 0,001 e 0,15, que implicam uma associação “leve, quase imperceptível, ou seja, não há evidências significativas ($p > 0,05$) da existência de correlação linear entre o tempo no cargo de gestão na franquia com o nível da escala de competências gerenciais.

Nesse contexto rejeita-se a hipótese H₂: Há correlação entre os níveis de competências segundo o tempo de atuação na gestão da franquia.

Os mesmos resultados foram verificados na análise da correlação entre o tempo na empresa franqueada (01 a 33 anos) versus o nível de percepção da importância da competência.

A não correlação entre os níveis de competências segundo o tempo de atuação na gestão da franquia é postulado por Schnell et al. (2019) ao discutirem sobre a importância de identificar quais são as competências ideais de um gestor, independente do tempo de exercício na função. Os autores entendem que não há como priorizar quem já tem conhecimento das tarefas da função em detrimento de quem ainda não atua. Para Schnell et al. (2019), o perfil ideal do gerente de uma franquia é aquele que possui elevados níveis de influência firme e direta para tomar as decisões necessárias na condução do negócio, independente de atuar ou não no cenário como gestor. É habilidade pessoal independente do cargo que atua ou das tarefas que realiza.

Ainda sob este parâmetro, Sousa, Junqueira e Las Casas (2014) reforçam que os gestores possuem um papel de muita importância para a franqueadora, e para a rede de franquias, indo além do próprio universo da unidade em que atuam, e também neste caso, do tempo em que exercem suas funções. Neste estudo Silveira (2019) postula que é ineficaz associar lugar e cargo como sinônimo de vitória e habilidade, tendo em vista que é o desenvolvimento das competências que ensejarão ao gestor ter sucesso no ramo em que exerce suas atividades.

A rejeição da hipótese 2 (dois) sugere que aos gestores é mais significativo o desenvolvimento (SILVEIRA, 2019) e a aprendizagem como formas de dominarem os cenários, e atuarem.

Neste aspecto o estudo sobre a aprendizagem organizacional e as competências gerenciais foi trazida nesta tese pelas recentes pesquisas realizadas por Avelar et al. (2022) nas unidades franqueadas do setor de calçados. Os pesquisadores aferiram como resultado da pesquisa realizada neste setor calçadista que aos gestores não há nenhuma garantia de sucesso de acordo com o tempo em que estão exercendo suas funções. Para os autores, o sucesso destes gestores está associado ao exercício de práticas formais e informais, presentes na rotina diária, para alcançarem os resultados propostos. Os pesquisadores entendem que a importância do desenvolvimento de competências gerenciais a partir da aprendizagem organizacional, fomenta o engajamento das equipes e times, e os fazem valorizar as competências já desenvolvidas e as que estão sendo desenvolvidas, nos gestores e outros papéis estratégicos da organização.

Ao apontar a rejeição da hipótese 2, a presente pesquisa colabora com o postulado de Picchiali e Moreira (2020) confirmando que as competências dos gestores têm a ancoragem em uma gestão que promova, inspire e motive a expansão das suas habilidades e competências, favorecendo assim um cenário de expansão e desenvolvimento constantes. Desta forma, Picchiali e Moreira (2020) não sustentam a eficácia da atuação dos gestores em função do tempo em que estão exercendo o seu papel neste cargo, mas sim na capacidade de gerarem um movimento que favoreça a maximização dos recursos pessoais destes profissionais.

Ao rejeitar a hipótese 2 (dois) desta tese, a presente pesquisa se aproxima dos postulados de Costa et al. (2020) ao avançarem também por meio de uma pesquisa realizada com 13 (treze) gerentes vinculados às agências bancárias de uma instituição financeira privada brasileira. A pesquisa trouxe à tona a necessidade

de se avaliar a percepção destes gerentes em relação à importância e ao domínio das suas competências. Como resultado obtido, o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe e o equilíbrio emocional foram as competências julgadas como mais importantes para estes gerentes, não havendo espaço para o apontamento de uma possível vantagem para o gerente que já está atuando na função.

Assim, é nítido nesta pesquisa a importância do desenvolvimento das competências sociais e não do tempo de exercício no cargo, associados à valorização da interação entre as pessoas, envolvendo os times e equipes.

Para Ruas et al. (2005), a competência desenvolvida não é ancorada em um elemento isolado, mas sim no conjunto de capacidades utilizadas quando se impulsiona a realização de uma determinada tarefa ou ação. Assim não há como evidenciar que o tempo de exercício na função possa representar mais eficiência na gestão.

Neste aspecto, Bastos et al. (2019) trouxeram nesta tese que o desenvolvimento das capacidades dos gestores ocorre diferentemente, sem seguir um padrão definido, ou estar condicionado à situação de exercício prévio da função.

Este desenvolvimento surge conforme as especificidades dos desafios a serem superados, e de acordo com as necessidades de adaptações para cada situação em particular. A competência não é estática e muito menos alicerçada em razão do gestor atuar a anos na função. Ela está sempre em movimento, e possui uma dinâmica associada ao procedimento de aprendizagem contínua apontada por Silveira (2019); Avelar et al. (2022), em que a pessoa é capaz de aprender e desenvolver novas competências das várias experiências vivenciadas.

7.6 Estudo de associação entre o nível de percepção sobre as competências requeridas pelos gestores com as variáveis sociodemográficas

A Tabela 13, a seguir, mostra os resultados do estudo de associação para o desenvolvimento do terceiro objetivo específico da pesquisa: associar o nível das competências com o perfil sociodemográfico dos gestores do estado de São Paulo.

A análise da existência de associação entre as variáveis foi desenvolvida por meio do Teste de qui-quadrado de Pearson, o mais indicado na literatura para tabelas de contingências, adotando-se assim o nível de significância de 5% (cinco por cento).

Tabela 13 - Resultados do estudo de associação entre nível de competência segundo as variáveis sociodemográficas

Variáveis			nível			Total	p valor	
			Importante	Muito Importante	Extremamente Importante			
Sexo	F	n	5	16	14	35	0,22	
		%	62,5%	42,1%	63,6%	51,5%		
	M	n	3	22	8	33		
		%	37,5%	57,9%	36,4%	48,5%		
Idade:	20 A 24	n	0	1	0	1		,931
		%	0,0%	2,6%	0,0%	1,5%		
	25 A 29	n	0	3	0	3		
		%	0,0%	7,9%	0,0%	4,4%		
	30 A 34	n	1	4	0	5		
		%	12,5%	10,5%	0,0%	7,4%		
	35 A 39	n	1	3	3	7		
		%	12,5%	7,9%	13,6%	10,3%		
	40 A 44	n	2	6	4	12		
		%	25,0%	15,8%	18,2%	17,6%		
	45 A 49	n	1	7	5	13		
		%	12,5%	18,4%	22,7%	19,1%		
50 A 54	n	1	6	4	11			
	%	12,5%	15,8%	18,2%	16,2%			
>54	n	2	8	6	16			
	%	25,0%	21,1%	27,3%	23,5%			
Escolaridade:	ENSINO MEDIO COMPLETO	n	5	11	6	22	,415	
		%	62,5%	28,9%	27,3%	32,4%		
	ENSINO SUPERIOR INCOMPLETO	n	0	6	1	7		
		%	0,0%	15,8%	4,5%	10,3%		
	ENSINO SUPERIOR COMPLETO	n	2	12	9	23		
		%	25,0%	31,6%	40,9%	33,8%		
PÓS GRADUAÇÃO /MBA INCOMPLETO	n	1	3	1	5			
	%	12,5%	7,9%	4,5%	7,4%			
PÓS GRADUAÇÃO /MBA COMPLETO	n	0	6	5	11			
	%	0,0%	15,8%	22,7%	16,2%			
Cidade onde está situada a agência franqueada dos Correios em que trabalha:	INTERIOR SP	n	3	18	13	34	,514	
		%	37,5%	47,4%	59,1%	50,0%		
	REGIÃO METROPOLITANA	n	5	20	9	34		
		%	62,5%	52,6%	40,9%	50,0%		
Nível de Gestão:	BÁSICO/INTERMEDIÁRIO DE 01 A 08 ANOS	n	3	14	3	20	,142	
		%	37,5%	36,8%	13,6%	29,4%		
	INTERMEDIÁRIO/AVANÇADO ACIMA DE 8 ANOS	n	5	24	19	48		
		%	62,5%	63,2%	86,4%	70,6%		

Fonte: Statistical Package for the Social Science (SPSS), versão 22.0.

Os resultados evidenciam que não há associação significativa entre as variáveis ($p > 0,05$), ou seja, a análise revela que o nível de importância das competências gerenciais (importante à extremamente importante) não sofreram influências das variáveis sociodemográficas.

Desta maneira pode-se afirmar, com base na amostra da pesquisa que, na percepção dos gerentes das agências franqueadas dos Correios, não estão associadas as variáveis sexo, idade, escolaridade, cidade da localização da empresa e do nível de gestão, o que leva a rejeitar estatisticamente a hipótese H₃; Há associação entre as variáveis demográficas e as competências gerenciais.

A rejeição desta hipótese se mostrou significativamente relacionada aos estudos de Sousa, Junqueira e Las Casas (2014), já citados na presente tese, ao afirmarem que as variáveis que devem prevalecer em empresas franqueadas são às

associadas à seleção eficiente de seus gestores, e não ao sexo, idade ou escolaridade. Os autores são enfáticos ao afirmarem que saber escolher o perfil ideal para assumir uma função na gestão é o que explica alguns franqueados prosperarem e outros não.

Ainda sobre este aspecto, Alves Filho, Silva e Muzzio (2019) também entenderam não haver correlação quanto às variáveis demográficas e as competências gerenciais. Seus estudos tinham como objetivo compreender a percepção dos gestores de oito empresas de bases tecnológicas sobre as implicações da criatividade no desenvolvimento de competências gerenciais.

Ao realizarem pesquisas que apontavam as variáveis demográficas de seus respondentes, os resultados trazidos por Alves Filho, Silva e Muzzio (2019) evidenciam que a localização das oito empresas tecnológicas não explicava o seu desempenho. Não associar os elementos demográficos como responsáveis pelo sucesso destas empresas foi entendido a partir da perspectiva da necessidade de se desenvolver a competência de seus gerentes através da criatividade, e não dos elementos demográficos.

Neste sentido, Chouhan e Srivastava (2014) reforçam que são comportamentos específicos que definem um gestor o associando como eficiente ou não. Para os autores não há correspondência com aspectos que envolvam idade ou escolaridade dos gestores, e sim um esforço em criar um cenário favorável para a obtenção de resultados de desempenho superior em um contexto de trabalho.

É sob este viés que a presente tese avança no referencial teórico ao discorrer que as competências de equipe correspondem aos processos de interações recorrentes e contínuas dos indivíduos desta mesma equipe que geram em conjunto um desempenho superior (SILVA; RUAS, 2016) e, no nível organizacional, associam-se a muitas capacidades, sendo uma delas a da inovação.

Sob este aspecto, as pesquisas desenvolvidas por Gahan et al. (2020) não justificam o nível de gestão ou a idade e escolaridade dos gestores com as suas competências, e sim com a inovação nas organizações, uma vez que a partir do desenvolvimento da competência na pessoa é que há o nascimento da inovação naquilo que ela faz. Entretanto, como já trazido no referencial teórico da presente pesquisa, os autores pontuam que para fomentar a inovação é preciso que se tenha clareza de quais competências são necessárias, para que em seguida possam ser desenvolvidas e reconhecidas.

Sob esta dimensão, o estudo de Freitas (2016) teve como objetivo identificar as relações entre competências gerenciais e resultados de grupos de pesquisa brasileiros. Neste aspecto os resultados de sua pesquisa apontaram que na faixa etária dos gerentes, 74% (setenta e quatro por cento) do grupo tinha entre 34 (trinta e quatro) e 59 (cinquenta e nove) anos de idade, sendo 8% (oito por cento) gerentes com menos de 35 (trinta e cinco) anos e 18% (dezoito por cento) com 60 (sessenta) anos ou mais. Embora os números apontem uma margem bem inferior nos extremos das faixas etárias pesquisadas (abaixo de 35 anos e acima de 60 anos), o resultado evidenciou que não existe relação das idades destes gerentes com as competências desenvolvidas para atuação em grupos de pesquisa no território nacional.

Entretanto quanto ao sexo, Freitas (2016) comprovou que os homens ainda são a maioria dos líderes (16.281 líderes do sexo masculino *versus* 13.874 do sexo feminino), resultado bem diferente da presente tese, onde 51,5% (cinquenta e um vírgula cinco por cento) são gerentes do sexo feminino e 48,5% (quarenta e oito vírgula cinco por cento) conforme aponta a Tabela 2, acrescidos de um empate ao observar o resultado apontado na Tabela 1 (50% cinquenta por cento) composto por gerente mulheres e (50% por cento) por homens.

Desta maneira, na pesquisa de Freitas (2016) os percentuais de gerentes do sexo masculino apresentam uma tendência de redução, enquanto a representação das mulheres vem aumentando, situação bem diferente ao observar o resultado da pesquisa aplicada nesta tese com os gerentes das agências franqueadas dos Correios, onde gerentes do sexo feminino empataram com os do sexo masculino (Tabela 1), ou já ultrapassaram (Tabela 2).

Nesse sentido, nos estudos de Fabrizio et al (2021) dos 219 (duzentos e dezenove) participantes da amostra da pesquisa sobre a análise das competências gerenciais de pesquisadores de grupos de pesquisa de um programa de Pós-graduação em Enfermagem, a maioria era do sexo feminino (89,5%, n=196).

Ainda nos estudos dos autores sobre o tema competências gerenciais em grupos de pesquisa, diferentemente dos resultados obtidos na presente tese, foi possível identificar nos resultados uma diferença significativa nas proporções das competências gerenciais por escolaridade, grupo etário e atuação no grupo ($p \leq 0,001$). Houve diferença na média de idade, tempo de experiência com pesquisa e participação no grupo de pesquisa ($p \leq 0,001$), entre os participantes através do uso do critério 'suficientes' e 'insuficientes' para as competências gerenciais.

Ainda nesta seara, os estudos de Feitosa (2021) ao analisarem a influência das modalidades de aprendizagem para o desenvolvimento de competências gerências na percepção de gestores de uma unidade de ensino, conseguiram identificar que as variáveis sociodemográficas apresentam relação com as funções destes gestores. O estudo da autora utilizou o método frequências cruzadas para saber se existia relação da função exercida com variáveis socioeconômicas e variáveis que representavam o tempo de serviço. Os resultados de associação mostraram que as variáveis cargo, escolaridade e tempo de serviço apresentam uma relação com a função do indivíduo, tendo em vista que o p-valor associado a essas variáveis é menor que o nível de significância que é igual a 5% (cinco por cento).

Assim, diferentemente dos resultados obtidos nesta tese, os estudos de Feitosa (2021) mostram que pessoas com maior nível de escolaridade (mestrado, doutorado e pós-doutorado) tendem a possuir a função de direção, enquanto menores níveis de escolaridade (ensino médio, graduação e especialização) possuem os demais cargos, incluindo os gerentes.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa contemplou o desenvolvimento da configuração das competências requeridas pelos gestores que atuam em agências franqueadas dos Correios localizadas na região do interior e metropolitana do Estado de São Paulo, e esclareceu que elas não se associam ao perfil sociodemográfico desses gestores.

Para atingir o desenvolvimento proposto, realizou-se em primeiro lugar, a pesquisa bibliográfica e a bibliométrica fundamentadas nos principais conceitos sobre competências, competências gerenciais e franquias, fomentando o embasamento teórico-científico com a apresentação dos seus resultados.

Quando abordadas as competências procurou-se inseri-las no contexto das competências gerenciais e sua importância no atual cenário das franquias, bem como a evolução do seu construto através das principais escolas mundiais. Além do apontamento do glossário conceitual das competências, a pesquisa avançou nas características essenciais do alinhamento das competências com as estratégias organizacionais de maneira a contribuir para a expansão do tema.

A fim de esclarecer os papéis exercidos pelos atores organizacionais no cenário das competências, foi apresentada a figura do administrador, supervisor, chefe ou gerente como gestor e como as teorias têm sustentado e avançado na apresentação dos seus conceitos.

Ainda sob este aspecto, a pesquisa evidenciou sobre a importância da compreensão das diferenças entre líder e gestor. Neste sentido apresentou os aspectos que são necessários para que o líder e o gestor executem suas ações para o sucesso da organização.

Para a compreensão das competências a serem verificadas nos Instrumentos de Pesquisa foi desenvolvida a contextualização do entendimento de sete critérios de competências. Estes critérios compõem as pesquisas para a instrumentalização da tese, ou seja: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informações e conhecimento, Pessoas e Processos. A referida abordagem mostrou o seu embasamento como parte integrante do Modelo de Excelência em Gestão - MEG da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, e a sua importância para orientar a gestão das organizações contemporâneas, e no caso desta pesquisa, das franquias postais.

Como discorrido nesta pesquisa, o papel do gestor e o exercício das suas competências é multifacetado e essencial para garantir que a organização atinja

seus objetivos estratégicos. Um gestor eficaz desempenha várias funções e assume diversas responsabilidades; não só garante que a equipe trabalhe de maneira coesa e eficiente, mas também promove um ambiente de trabalho positivo, estimula a inovação e o crescimento contínuo, e assegura que os objetivos estratégicos da organização sejam alcançados.

Observou-se que os critérios de excelência são padrões ou modelos que organizações utilizam para avaliar e melhorar seu desempenho, buscando a excelência em todas as áreas de operação. Esses critérios são fundamentais para a gestão organizacional pois fornecem um quadro abrangente para a melhoria contínua e a excelência operacional, sendo que um dos modelos mais reconhecidos globalmente é o Modelo de Excelência da FNQ, no Brasil.

Entende-se nesta pesquisa que os referidos critérios de excelência são essenciais nas franquias postais pois fornecem uma estrutura para avaliar e melhorar o desempenho em todas as áreas da organização, promovendo a inovação, a satisfação do cliente, o desenvolvimento dos colaboradores, resultados almejados e a sustentabilidade do próprio negócio.

Nesse sentido, foi de relevância entender de que maneira as competências gerenciais colaboram para a compreensão das necessidades, preocupações e percepções dos gerentes no cenário organizacional. A sedimentação e o conhecimento destas competências tornam-se, neste contexto, elementos-chave para o desenvolvimento das agências franqueadas e do seu crescimento dentro do segmento logístico nacional.

Quanto aos procedimentos metodológicos definiu-se a pesquisa como sendo do tipo quali-quantitativa por meio de um questionário estruturado como estratégia fundamental para a coleta de dados. O questionário foi disponibilizado aos respondentes pelo Google *Forms*, tendo em vista que esta ferramenta possui variados recursos para a realização de pesquisas.

Em comparação com os estudos semelhantes realizados pelos autores citados na revisão bibliográfica, percebe-se a predominância de pesquisas que usam apenas a quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento por meio do uso de técnicas estatísticas específicas. Assim a presente tese ao desenvolver a pesquisa utilizando-se de procedimentos metodológicos do tipo qualitativo e quantitativo é capaz de contribuir para a ampliação do

entendimento do tema, associado às competências gerenciais no segmento das franquias postais brasileiras do estado de São Paulo.

Os resultados obtidos através das respostas do público-alvo e dos procedimentos estatísticos aplicados possibilitaram, com base na amostra, responder ao primeiro objetivo específico, ou seja, identificar quais competências são praticadas pelos gestores das agências franqueadas dos Correios. As respostas mostraram a existência de evidências estatísticas que confirmam a hipótese do pesquisador H1: 'Há concordância na identificação das competências necessárias entre os gestores das franquias'.

O alinhamento encontrado na concordância desta identificação certamente tem sua sustentação na característica forte e uniforme presente na política de relacionamento da franqueadora Correios com suas agências franqueadas. O modelo que define e monitora os processos organizacionais das agências franqueadas é instituído pela Universidade de Ensino à Distância dos Correios, que disponibiliza capacitações e materiais de apoio aos gestores e suas equipes. Este recurso é responsável para disciplinar o comportamento dos gestores, e parametrizar as metas comerciais, financeiras e de negócios em que cada agência está submetida.

Outro fator que reforça a hipótese de concordância das competências necessárias para os gestores das franquias postais está no suporte dado pela ABRAPOST, enquanto associação representativa da categoria. Como trazido nesta tese, a pesquisa foi aplicada aos gerentes das agências franqueadas dos Correios que pertencem à ABRAPOST. Este fato, somado à atuação presente e constante das ações institucionais desta associação por meio de reuniões, convenções e forças-tarefas, certamente foram as responsáveis para sedimentar a uniformidade dos gestores das agências franqueadas quanto às competências entendidas como necessárias para o exercício dos gestores.

Entretanto quanto à hipótese H2: 'Há correlação entre os níveis de competências segundo o tempo de atuação na gestão da franquia', os procedimentos estatísticos apontaram rejeição. E nesse sentido, os mesmos resultados foram verificados na análise da correlação entre o tempo na empresa franqueada (01 a 33 anos) versus o nível de percepção da importância da competência.

A inexistência desta correlação, no entendimento do autor, está associada ao fato da maioria das agências franqueadas serem empresas do tipo familiares. Nesta condição, os cargos de gestão tendem a ser exercidos por membros da família empreendedora, não promovendo assim a alteração do cargo e a possibilidade de novos colaboradores assumirem o papel de gestores.

Outra característica presente na gestão das agências franqueadas e que explica a rejeição da hipótese 2 (dois) é a falta de um plano de carreira exigido pela franqueados junto às agências franqueadas. O plano de carreira pode ser comparado a uma trajetória planejada em que o colaborador irá percorrer, para que possa atingir novos patamares em sua atuação na organização.

A possível ausência dos planos de carreiras não é característica apenas da franqueadora Correios, mas também das suas unidades franqueadas. Como não há orientação nem obrigatoriedade da implantação destes planos, somados às características de uma gestão familiar, os benefícios que um plano de carreira pode trazer aos gestores à medida que conseguem atingir novos patamares, passam a ser quase nulas.

A última hipótese trazida nesta tese refere-se à possibilidade de associação entre as variáveis demográficas e as competências gerenciais. Baseados na amostra da pesquisa, na percepção dos gestores das agências franqueadas dos Correios no estado de São Paulo não estão associadas as variáveis sexo, idade, escolaridade, cidade da localização da agência e do nível de gestão. Diante desta comprovação rejeitou-se estatisticamente a hipótese H_3 : 'Há associação entre as variáveis demográficas e as competências gerenciais'.

No entendimento do autor, a inexistência de correlação entre as variáveis demográficas e as competências dos gestores das agências franqueadas está fundamentada na ausência de normativas da franqueadora Correios sobre o assunto, como no caso da hipótese 2 (dois) anterior.

Para a franqueadora não cabe a delimitação de regras que versem sobre as variáveis sociodemográficas dos gestores de suas unidades franqueadas. A política atual tem como objetivo definir as regras de relacionamento e das práticas necessárias para o desempenho das funções, independentemente da qualidade demográfica dos gestores das suas unidades franqueadas.

Diante das hipóteses trazidas na pesquisa, e com base em análises do conhecimento desenvolvido e sedimentado pelos resultados estatísticos, uma vez

formulado o problema, é proposta uma possível resposta, do tipo provável e provisória para a sua solução.

Neste sentido, como já apontado em linhas anteriores, o problema trazido nesta pesquisa foi o seguinte questionamento: quais as competências necessárias para gestores das agências franqueadas dos Correios, na percepção dos gestores das agências do estado de São Paulo?

A pesquisa respondeu, por meio da aplicação das variáveis estatísticas sobre os apontamentos dos gestores do público-alvo, que 06 (seis) critérios de competências são pertinentes em sua totalidade, ou seja: Estratégias e Planos; Clientes; Informações e Conhecimento; Pessoas; Processos e Resultados.

O critério que não foi acolhido na totalidade de suas variáveis foi o de Liderança. A exclusão de 03 (três) variáveis da composição de 10 (dez) foi feita a partir da consideração das cargas fatoriais componentes acima de 0,70 (zero vírgula setenta). Assim, as variáveis 01 (um) Alinhamento; 02 (dois) Capacidade de Decisão e 05 (cinco) Integridade e Confiança não fazem parte da configuração das competências requeridas aos gestores das agências franqueadas dos Correios no estado de São Paulo.

No entendimento do autor, o acolhimento da maioria dos critérios de competências e de suas variáveis está fundamentado na identificação, por parte dos gestores, de uma similaridade entre estas variáveis e as que regem a política de qualidade dos Correios junto às unidades franqueadas.

Como trazido nesta pesquisa, os critérios e as respectivas variáveis componentes do instrumento da pesquisa desta tese fazem parte do Modelo de Excelência e Gestão – MEG da Fundação Nacional da Qualidade – FNQ. A franqueadora Correios também tem o seu modelo de Qualidade, e ao comparar as variáveis destes dois modelos, os gestores não perceberam diferenças ou elementos inéditos e inexplorados.

Cabe acrescentar neste contexto, que o fato de apenas o critério Liderança ter a exclusão de suas variáveis, evidencia primeiramente a importância do modelo do instrumento proposto por Gimenes (2009) bem como a sua eficaz aplicação em outros segmentos de negócios. O embasamento dos Critérios de Excelência da FNQ para a composição do instrumento é elemento de sucesso para que outras organizações também possam se beneficiar e se desenvolver.

Neste aspecto é importante entender que os estudos sobre competências gerenciais estão relacionados a diferentes áreas de atuação e portes de empresas e organizações. Assim, diante da diversidade de segmentos de negócios e de organizações, é relevante apontar a limitação da população pesquisada, bem como do nicho empresarial escolhido para a presente pesquisa. Com a atual expansão do segmento de empresas franqueadas no Brasil, é importante o surgimento de futuros estudos que possam abordar o contexto das franquias em diversos segmentos específicos, ou até mesmo promover pesquisas cruzadas entre nichos de negócios que se complementam através do oferecimento de produtos e serviços específicos.

Outra limitação presente na tese se refere à área geográfica da pesquisa, ou seja, a do estado de São Paulo. No entendimento do autor é significativo para o segmento das agências franqueadas dos Correios que outras pesquisas sejam realizadas dentro de um escopo maior, envolvendo o território nacional.

Diante da diversidade presente nas unidades territoriais do Brasil compostas por diferenças estruturais, políticas, econômicas e sociais, é importante entender de que maneira os gestores das franquias postais tem desenvolvido as suas competências, e como a sua configuração tem colaborado para que a franqueadora possa atingir seus objetivos com a atuação das agências franqueadas.

Outra condição que pode ser acrescentada como fator limitante da presente pesquisa está associado à participação dos respondentes. Embora a adesão dos gestores em responder aos questionários evidenciou uma taxa de retorno que representa 24,28% (vinte e quatro vírgula vinte e oito por cento) da população-alvo, os resultados poderiam se apresentar de um maneira diferente caso tivessem a participação dos respondentes em sua totalidade ou um percentual próximo deste patamar.

É importante esclarecer que esta percepção do autor se fundamenta no entendimento de que o estado de São Paulo, mesmo sendo considerado o estado mais desenvolvido do país, tem diferenças regionais, fator essencial para explicar e melhor compreender quais as competências que são consideradas essenciais para estes gestores.

Devido à escolha da população-alvo de gestores das agências franqueadas dos Correios, a amostragem não utilizou técnicas de amostragem aleatória para que pudesse gerar a probabilidade de obter qualquer amostra específica para ser calculada.

Na presente pesquisa, conforme visto, foi considerada a disposição dos respondentes em completarem o questionário eletrônico enviado. Desta maneira, esta estratégia de coleta de dados contribuiu para a redução do número de não respostas da pesquisa, de acordo com o que já foi apontado. Contudo, há a possibilidade de aumentar o tamanho da amostra em futuras pesquisas e diversificar a região de aplicação, conforme já apontado em linhas anteriores.

Por todo exposto, é importante destacar que diante dos resultados obtidos na presente pesquisa, os gestores precisam de uma variedade de competências para serem eficazes em suas funções. Essas competências podem ser divididas em várias categorias, como a comunicação, adaptabilidade com mudanças, habilidade com pessoas, competências e conhecimentos, negócio e autonomia.

A análise estatística, como verificado, permitiu configurar um instrumento composto por competências distribuídas em critérios pautados no MEG da FNQ, a saber: Liderança; composto por 10 (dez) competências; Estratégias e Planos, composto por 03 (três) competências; Clientes, composto por 03 (três) competências; Informações e Conhecimento, composto por 05 (cinco) competências; Pessoas, composto por 07 (sete) competências; Processo, composto por 02 (suas) competências; Resultados, composto por 08 (oito) competências.

O desenvolvimento contínuo dessas competências é essencial para que os gestores possam enfrentar os desafios do ambiente em constante mudança e liderar suas equipes de maneira eficaz e eficiente. Além disso, a formação contínua e a adaptação às novas tecnologias e métodos de gestão são cruciais para o sucesso a longo prazo.

Como visto, lideranças inspiradoras focadas em práticas de transformação, são aquelas que não apenas motivam suas equipes, mas também implementam mudanças significativas que promovem o crescimento e a inovação dentro da organização. Essas lideranças possuem características e práticas específicas que as diferenciam; e são essenciais para fomentar uma cultura de inovação e crescimento contínuo, ajudando a organização a se adaptar e prosperar em um mundo em constante mudança.

Contudo, as competências gerenciais permitem que os gestores compreendam melhor as necessidades e preocupações de seus colaboradores, respondendo de maneira eficaz e promovendo um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Tendo em vista os aspectos apresentados nesta tese, é importante destacar que a presente pesquisa cumpriu o seu papel ao trazer a relevância dos resultados obtidos como fomentadores para o avanço do conhecimento sobre competências gerenciais em franquias postais.

Pela observação dos aspectos analisados e suas implicações práticas e teóricas apresentadas, pode-se entender que esta pesquisa contribuiu para a expansão do conhecimento sobre o tema e servirá como referência para novas pesquisas, através do envolvimento de outros elementos, como população da amostra, objetivos e discussões específicas.

REFERÊNCIAS

ABDALLA, Márcio M.; CONEJERO, Marco A; OLIVEIRA, Murilo A. (Orgs.). **Administração Estratégica: da teoria à prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2019.

ABRAPOST-SP. **Associação de Franquias Postais do Estado de São Paulo**. Disponível em: <https://abrapostsp.org.br/>. Acesso em: 04 jan. 2024.

AKYUZ, Guner A.; GURSOY, Gamze. Opportunities and Challenges in supply chain collaboration with blockchain. *In: IRDITECH. Uluslararası Ar-Ge, İnovasyon ve Teknoloji Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2018.

ALBERTON, Anete et al. **Competencies for sustainability in hotels: insights from Brazil**. *Employee Relations*, 2020.

ALVEAS, Michelle C. O.; GHEDINE, Tatiana. Gestão por competência em uma rede de educação básica confessional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 28, p. e11881, 2022.

ALVES FILHO, Luiz da Costa; SILVA, Anielson B.; MUZZIO, Henrique. Criatividade e Desenvolvimento de Competências Gerenciais em Empresas de Base Tecnológica. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 52, 2019.

ARAÚJO, Ronaldo. F.; ALVARENGA, Lídia. A bibliometria na pesquisa científica da pós-graduação brasileira de 1987 a 2007. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v. 16, n. 31, p. 51-70, 2011.

ARIA, Massimo; CUCCURULLO, Corrado. Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. **Journal of Informetrics**, v. 11, n. 4, p. 959–975, 2017.

AVELAR, Aracelis C. et al. Aprendizagem Organizacional e Competências Gerenciais nas unidades franqueadas do setor de calçados. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Curitiba/PR, v. 16, n. 2, p. 72-90, 2022.

BANSI, Ana C. **Validade da sustentabilidade social enquanto uma competência organizacional**. 2013. 182 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2013.

BARRAGÁN, A. M. M.; FREIRE, E. J. S.; VELÁSTEGUI, C. A. G. Marketing relacional, una estrategia para fidelizar clientes a través de redes sociales: caso Melisa La Serranita. **Revista Eruditus**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 9–29, 2022.

BARROS, Conceição de M. P.; SILVA, Joelma S. da; PAIVA, Túlio F. As Competências Gerenciais do Papel de Facilitador na atuação do Gestor Secretarial. **Revista Gestão Analítica**, v. 7, n. 2, p. 76-92, 2018.

BASTOS, Fernando C. C. et al. Gestão por competência: uma análise das competências sob a perspectiva dos servidores do IBAMA de Santa Catarina. **Navus Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis. v. 9, n. 1, p. 74-86, jan./mar. 2019.

BASTOS, Kátia O. dos S. **Diagnóstico das principais competências comportamentais em gestores que atuam em organizações nacionais e multinacionais dos segmentos industrial, financeiro e de serviços do Estado de São Paulo**. 2018. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Metodista de Piracicaba, 2018.

_____. **Competência: a chave do desempenho**. São Paulo: Atlas, 2012.

BITENCOURT, Cláudia C.; BARBOSA, Antônio C. Q. Gestão de competências. *In*: BITENCOURT, C. C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOLLI, Thomas; RENOLD, Ursula. **Comparative advantages of school and workplace environment in skill acquisition**: Empirical evidence from a survey among professional tertiary education and training students in Switzerland. Evidence-Based HRM, 2017.

BOYATZIS, Richard E. **The competent manager: a model for effective performance.** John Wiley & Sons, 1982. Google book.

_____. Managerial and Leadership Competencies. A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence. **Vision: The Journal of Business Perspective**, v. 15, n. 2, p. 91-100, 2011.

BRANDÃO, Hugo P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007.

_____; BORGES-ANDRADE, Jairo E. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 3, p. 32-49, 2008.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 56, n. 2, p. 179-194, 2014. Disponível em:
<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/224>. Acesso em: 24 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.668, de 02 de maio de 2008.** Dispõe sobre o exercício da atividade de franquia postal, revoga o § 1º do art. 1º da Lei nº 9.074, de 7 de julho de 1995, e dá outras providências. Disponível em:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11668.htm Acesso em: 06 jan. 2024.

BRITO, Lydia M. P.; PAIVA, Ionara C. B. de; LEONE, Nilda M. de C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012.

CALVOSA, Marcello V. D. Perspectivas e Decisões de Carreira: dilemas entre a vida profissional e pessoal. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. 1-32, 2020.

CARVALHO, Ana C. V.; STEFANO, Silvio B.; MUNCK, Luciano. Competências Voltadas à Sustentabilidade Organizacional: um estudo de caso em uma indústria exportadora. **Gestão & Regionalidade**, v. 31, n. 91, 2015.

CARVALHO, Andréa V.; BARBOSA NETO, Pedro A. **Desafios e perspectivas em gestão da informação e do conhecimento**. Natal: EDUFRN, 2020.

CASTRO, Phillip K. L. B.; SILVA, Fabíula M. V. Liderança organizacional em uma incubadora de empresas de base tecnológica. **Navus.sc.senac.br.**, mar. 2017.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHANEY, Kristin P.; HODGSON, Jennifer L. Using the five core components of competency-based medical education to support implementation of CBVE. **Frontiers in Veterinary Science**, v. 8, p. 689356, 2021.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

CHOUHAN, Vikram S.; SRIVASTAVA, Sandeep. Understanding Competencies and Competency Modeling - A Literature Survey. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 16, p. 14-22, 2014.

CIRIBELI, J. P. et al. Do pensamento estratégico à gestão estratégica: um ensaio teórico sobre a origem e a evolução da estratégia empresarial. In: **Anais... VII Congresso Virtual Brasileiro de Administração**, 2010.

COELHO, Vanessa B. B. et al. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Franchising: Modelos de Gestão e Contexto Pandêmico. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 29, 2023.

CORTELLA, Mário S. **Qual é a tua Obra?** Petrópolis: Vozes, 2017.

COSTA, Carlos. et al. Percepção dos Gerentes de Instituição Financeira Brasileira sobre a Importância e o Domínio das Competências Gerenciais. **Revista de Carreiras e Pessoas – RECAPE**, v. 10, n. 2, p. 297-316, 2020.

CUNHA, M. et al. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. Lisboa: RH Ed., 2004.

DAMIAN, Ieda P. M.; CABERO, María M. M. Proposição de um modelo de gestão do conhecimento voltado às características da memória organizacional. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 25, p. 1-21, 2020.

DAMORIM, Amanda R. F. F.; LIMA, Angélica C. A. F. Gestão com pessoas. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 3, n. 1, p. 115-132, 2021.

DANCINI, Wélida. **Sucesso em dose Dupla: empreendedores e colaboradores podem chegar juntos ao topo**. 1. ed. Tatuí: Casa Publicadora Brasileira, 2017.

DARMAWAN, Didit. Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. **Journal of Distribution Science**, v. 4, p. 47-58, 2024.

DE SIQUEIRA, João P. L.; BOAVENTURA, João M. G. **Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações**. Cengage Learning, 2022.

DIEGUEZ, T. Marketing experiencial no turismo: lealdade e fidelização dos clientes. **Projecting the Future, the Future Is Now!**, p. 46, 2020.

DRAGANIDIS, Fotis; MENTZAS, Gregoris. Competency based management: a review of systems and approaches. **Information Management & Computer Security**, v. 14, n. 1, p. 51-65, 2006.

DRUCKER, Peter. **O Gestor Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC, 2008

DUBAR, Claude. A sociologia do trabalho frente à qualificação e à competência. **Educação e Sociedade**, v. 19, n. 64, p. 87-103, 1998.

DUBOIS, David; ROTHWELL, William. **Competency** – Based Human Resource Management. Nicholas Brealey Publishing. 2004.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2001.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Editora Atlas S/A, 2004.

_____. **Competências**. Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas** - Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Tatiana A. et al. Processo sucessório e seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 10, n. 1, 2020.

DZWIGOL, Henryk. Plataforma metodológica e empírica de triangulação em gestão estratégica. **Revista Academia de Gestão Estratégica**, v. 4, p. 1-8, 2020.

EL-SABAA, Salma. The skills and career path of an effective project manager. **International Journal of Project Management**, 2001.

FABRIZIO, Greici C. et al. Competências gerenciais de pesquisadores de grupos de pesquisa em Enfermagem. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 29, p. e3445, 2021.

FACCIN, Kadigia; WEGNER, Douglas; BALESTRIN, Alsones. How to orchestrate R&D networks? The role of orchestration subprocesses and collaborative practices over time. **Creativity and Innovation Management**, 2020.

FEITOSA, Lílian C. **Desenvolvimento gerencial na Universidade Federal do Cariri**: percepções dos gestores acerca das competências gerenciais e das modalidades de aprendizagem. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

FERNANDES, Walberto. **Liderança**: a conquista necessária. 1. ed. São Paulo: Schoba, 2010.

FERREIRA, A. G. C. Bibliometrics in the evaluation of scientific journals. **DataGramZero**, v. 11, n. 3, p. 1-13, 2010.

FISCHER, André L. et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas. *In*: DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme; RUAS, Roberto. **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, Maria T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

_____; FLEURY, Afonso C. Competência e Aprendizagem Organizacional. *In*: FLEURY, Maria T. L.; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências** – um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. especial, p. 183-196, 2001.

FNQ. **Fundação Nacional da Qualidade**. 2023. Disponível em: <https://fnq.org.br/>. Acesso em: 23 abr. 2024.

FREITAS, Pablo F. P. de. **Relações entre competências gerenciais de líderes de Grupos de pesquisa e resultados alcançados**. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília – DF, 2016.

_____, Pablo F. P. de; MONTEZANO, Lana; ODELIUS, Catarina, C. A influência de atividades extracurriculares no desenvolvimento de competências gerenciais em grupos de pesquisa. **Administração – Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 12-49, 2019.

_____; ODELIUS, Catarina C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018.

GAHAN, Phill. et al. Between fit and flexibility? The benefits of high-performance work practices and leadership capability for innovation outcomes. **Human Resource Management Journal**, p. 1-24. 2020.

GARAVAN, Thomas N.; MCGUIRE, David. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace learning**, v. 13, n. 4, p. 144-164, 2001.

GASPAROTTO, Guilherme da S.; SPIES, Márcia F. Produção do Conhecimento sobre Desenvolvimento Motor e Transtorno do Espectro Autista: uma Revisão Bibliométrica. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 29, p. e0013, 2023.

GEORGE, Bert.; WALKER, Ricardo.; MONSTER, Joost. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. **Public Administration Review**, v. 79, n. 6, p. 810-819, 2019.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIMENES, Celso Huerta. **Formação de Competências Gerenciais: um fator de desenvolvimento de lideranças – estudo de caso do IPEN**. Dissertação (Mestrado).

Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares. Autarquia associada à Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

GLORIA JUNIOR, Odair S.; ZOUAIN, Deborah M.; ALMEIDA, Gustavo O. Competências e Habilidades Relevantes para um chefe de Unidade Descentralizada de Perícia da Polícia Civil. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 4, 2014.

GODOY, Arilda S.; ANTONELLO, Cláudia S. Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas. **Revista de Ciências da Administração**, v. 11, n. 23, p. 157-191, 2009.

GODOY, Arilda S.; D'AMELIO, Márcia. Competências Gerenciais Desenvolvidas por Profissionais de Diferentes Formações. **Revista O&S**, Universidade Federal da Bahia, Salvador, v. 19, n. 63, p. 621-639, out./dez. 2012.

GOLDSMITH, Marchall; LIONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **COACHING**: o exercício da liderança. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2003.

GOLEMAN, Daniel. **Liderança**: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Tradução de Ivo Korytowski. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GRAY, Karmin; ULBRICH, Frank. Ambiguity acceptance and translation skills in the project management literature. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2017.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional**: gestão de pessoas e organizações. Cengage Learning, 2022.

HAIR JR., J. F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. **Análise Multivariada de Dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORNEY, N. et al. "Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World". **People and Strategy**, v. 33, n. 4, p. 227-239, 2010.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IDREES, Hisham et al. Uma revisão sistemática da gestão do conhecimento e projetos de desenvolvimento de novos produtos: tendências, questões e desafios. **Revista Inovação & Conhecimento**, v. 2, p. 100350, 2023.

JIBREAL, Sadık. Uma diferença teórica entre liderança e gestão. **Revista de Ciências Sociais e Educação**, v. 4, n. 2, p. 276-283, 2021.

KHOSRAVI, Pouria; CAMERON, Newton; REZVANI, Azadeh. Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. **European Management Journal**, v. 37, n. 6, p. 694-707, 2019.

KROGH, G. V.; ROSS, J. A. Perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LANGRIDGE, Neil et al. Portfólios na prática: Desenvolvendo práticas avançadas dentro de um modelo baseado em competências musculoesqueléticas. **Ciência e Prática Musculoesquelética**, v. 102689, 2023.

LAWLER III, Edward E. From job-based to competency-based organizations. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, n. 1, p. 03-15. 1998.

LAZAN, Michael. Changing mindset to improve results. **Industrial and Commercial Training**, v. 48, n. 5, p. 231-233, 2016.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE DEIST, Françoise D. Compétence: conceptual approach and practice in France. **Journal of European Industrial Training**, v. 33, n. 8/9, p. 718-735, 2009.

_____; WINTERTON, Jonathan. What is competence? **Human resource development international**, v. 8, n. 1, p. 27-46, 2005.

LIMA, Jandmara O; SILVA, Anielson B. Determinantes do Desenvolvimento de Competências Coletivas na Gestão de Pessoas. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, 2015.

LIMA, Marcos A. M.; ROCHA, Bianca P. L. Avaliação de Programas de Gestão por Competências: um estudo em organizações da Região Metropolitana de Fortaleza-CE. **Organizações em contexto**, v. 8, n. 16, p. 167-194, 2012.

LIVESEY, Peter V. Insights of project managers into the problems in project management. **Construction Economics and Building**, 2017.

MANSFIELD, Bob. Competence in transition. **Journal of European Industrial Training**, v.28, n. 2/3/4, p. 296-309, 2004.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

MARSHALL, Isnard J. (Org.). **Gestão da Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MAZZON, José Afonso. Using The Methodological Association Matrix in Marketing Studies. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 17, n. 5, 2018.

MICHALSKI, Dominik et al. O PostStroke-Manager: combinando tecnologia móvel, digital e baseada em sensores com assistência pessoal: protocolo do estudo de viabilidade. **Pesquisa e Prática Neurológica**, v. 1-9, 2021.

MINET, Francis; PARLIER, Michel. Comprendre le travail pour gérer les compétences. **Actualité de la formation permanente**, v. 140, p. 7-14, 1996.

MIRABILE, Richard J. Everything You Wanted to Know about Competency Modeling. **Training and development**, v. 51, n. 8, p. 73-77, 1997.

MÜLLER, Ralf; TURNER, Rodney. Leadership competency profiles of successful project managers. **International Journal of Project Management**, 2010.

NAKASH, Maayan; BOUNHIK, Dan; BARUCHSON-ARBIB, Shifra. **Challenges and methods for evaluating the effectiveness of knowledge management in organizations**: KM professional perceptions. Knowledge Management Research & Practice, 2022.

NOVÁ, Jana. New directions for professional preparation: A competency-based model for training sport management personnel. **Sport Governance and Operations**, p. 244-268, 2021.

OIRY, Ewan. Qualification et compétence: deux soeurs jumelles? **Revue Française de Gestion**, Lavoisier, n. 5, p. 13-34, 2005.

OLIVEIRA, Mariana C.; CARMO FILHO, Manoel M. do. As contribuições da auditoria interna para o controle e acompanhamento dos processos organizacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 12, p. 21886–21904, 2023.

OSWALDO, Yeda C. **Planejamento estratégico e Autogestão de Carreira**: equilíbrio e evolução. 4. ed. São Paulo: Life Editora, 2017.

PAIVA, Kely C. M.; DUTRA, Michelle R. S. Valores organizacionais e valores do trabalho: um estudo com operadores de call center. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 40-62, 2017.

PAIVA, Kely. C. M.; FERREIRA, Leandro S. Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 1, p. 205-229, 2013.

PARRY, Scott B. The quest for competencies. **Training Magazine**, v. 33, n. 7, p. 48-54, 1996.

PASQUALI, L. **Instrumentação psicológica: fundamentos e práticas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

PELLISSARI, Anderson S.; GONZALES, Inayara V. D. P.; VANALLE, Rosângela M. Competências gerenciais: um estudo em pequenas empresas de confecções. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 1, p. 149-180, 2011.

PEREZ, Maria I. L. Competência: uma noção plástica, polissêmica e polimorfa. **Práxis Educacional**, v. 1, n. 1, p. 57-65, 2005.

PESSOA, Ana P. dos S.; BORGES, Cejana M. A importância do Marketing de Relacionamento no crescimento de Pequenas Empresas e fidelização dos clientes. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, [S. l.], v. 9, n. 6, p. 1318–1329, 2023.

PICCHIALI, Djair; MOREIRA, Maria A. de Brito. Competências Gerenciais na Percepção dos Gestores no contexto do Programa Estadual DST/AIDS São Paulo. **Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília**, Marília/SP, v. 6, n. 1, p. 69-86, 2020.

PRAIS, Jacqueline L. de S.; ROSA, Vanderley F. da. Nuvem de palavras e mapa conceitual: estratégias e recursos tecnológicos na prática pedagógica. **Nuances: Estudos sobre Educação**, v. 28, n. 1, p. 201-219, 2017.

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

RAIOL, Rodolfo de A. Estratégias para aumentar captação, retenção e diminuir a evasão de Clientes em Academias. **Revista Internacional de Gestão Desportiva-RIGD**, v. 10, n. 3, p. e10024, 2020.

RAMOS, Elisângela C. D. Alinhamento entre estratégia e competências gerenciais. **Revista Paraná Cooperativo, Técnico e Científico**, Curitiba, v. 8, n. 88, edição especial, 2012.

REED, Michael. **The sociology of management**. London: Harvester Wheatsheaf, 1989.

REGO, A.; CUNHA, M. P. E. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6. ed. Lisboa: Editora RH, 2007.

REISCH, Fabiana A. M. **Trilhas de aprendizagem e o desenvolvimento de competências gerenciais**: um estudo de caso no Instituto Federal Catarinense 86 – IFC. 2019. 212 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina., Florianópolis, 2019.

_____; DALMAU, Marcos B. L. Mapeamento de competências gerenciais: Um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. **Educação Profissional e Tecnológica em Revista**, v. 5, n. 1, p. 102-131, 2021.

REJAS-MUSLERA, Ricardo; URQUIZA, Afonso; CEPEDA, Isabel. Competency-Based Model Through It: An Action Research Project. **Systemic Practice and Action Research**, v. 25, n. 2, 2011.

RETOUR, D.; KROHMER, Cathy. La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. *In*: DEFÉLIX, C.; KLASFERD, A.; OIRY, E. **Nouveaux regards sur la gestion des compétences**. Paris: Vuibert, 2006.

RODRIGUES, T. T. et al. O método indutivo e as abordagens quantitativa e qualitativa na investigação sobre a aprendizagem cartográfica de alunos surdos. **Revista de estudos e pesquisas em ensino de geografia**, v. 6, n. 9, maio 2019.

ROSSITER, Herica G. de Lima. A importância das pesquisas em educação inclusiva para deficientes visuais: uma análise bibliométrica sobre o Braille no Brasil. **Educação Ambiental**, v. 1, n. 2, 2020.

ROUCO, José Carlos Dias. **Modelo de gestão de desenvolvimento de competências de liderança em contexto militar**. 2012. Tese (Doutorado) – Universidade Lusíada, Portugal, 2012.

RUAS, Roberto; COMINI, Graziella M. Aprendizagem e Desenvolvimento de Competências: Articulando teoria e prática em programas de pós-graduação em formação gerencial. **Cadernos EBAPE.BR – FGV**, p. 36-49, 2007.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia S.; BOFF, Luiz H. **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Bookman, 2005.

SALMAN, Mohammad; GANIE, Showkat A.; SALEEM, Imran. The concept of competence: a thematic review and discussion. **European Journal of Training and Development**, v. 44, n. 6/7, p. 717-742, 2020.

SAMIMI, Mehdi et al. What is strategic leadership? Developing a framework for future research. **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 1-22, 2020.

SANTOS, Armando C. Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital. **RAUSP**, v. 38, n. 1, p. 77-83, 2003.

SANTOS, Gustavo O. et al. Gestão de pessoas: a valorização do capital humano como vantagem competitiva organizacional. **Coletânea Científica Administração 2022**, 2022.

SCHNEIDER, Luis C. Pensamento estratégico organizacional: origens, evolução e principais influências. *In: Anais... VI Encontro de Estudos em Estratégia (3Es)*, Bento Gonçalves, 2013.

SCHNELL, Fredy A. et al. Microempreendedor em redes de franquias: comparação de valor entre gêneros. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 99-119, 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, Francielle. M.; RUAS, Roberto. L. Competências Coletivas: Considerações Acerca de sua Formação e Desenvolvimento. **REAd. - Revista Eletrônica de Administração**, v. 22, n. 1, p. 252-278, 2016.

SILVA, Gilberto T. R. et al. Gestão e Liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. **Revista EAN – Scielo**, v. 26, 2021.

SILVA, Ladjane B.; AMORIM, Tania N. G. F. Profissionais da controladoria: competências e demandas organizacionais. **Revista Ambiente Contábil**, Rio Grande do Norte, v. 11, n. 1, 2019.

SILVA, Lucas da C.; ORDINE, Yara O. T. **Planejamento docente-estratégias e ações coletivas para o sucesso da aprendizagem: Estratégias e ações coletivas para o sucesso da aprendizagem**. São Paulo: Saraiva Educação SA, 2021.

SILVA, Mara R. R.; PINHO, Ana P. M. Gestão de Pessoas e Inovações Gerenciais: um Estudo Baseado em Cognições de Gestores. **Teoria e Prática em Administração**, v. 11, n. 2, 2021.

SILVA-TREVIÑO, Juan Gilberto et al. La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. **CienciaUAT**, v. 15, n. 2, p. 85-101, 2021.

SILVEIRA, Fernando M. Critérios que balizam a escolha de franquias. **Revista Reuna**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 44-66, 2019.

SKULMOSKI, Gregory J.; HARTMAN, Francis T. Information systems project manager soft competencies: a projectphase investigation. **Project Management Journal**, 2009.

SOARES, Filomena O. et al. An integrated project of entrepreneurship and innovation in engineering education. **Mechatronics**, 2013.

SOUSA, Henrique P. de S; ALMENTERO, Eduardo K. **Modelagem da Estratégia e Alinhamento de Recursos Humanos Baseado em Competências**. Sociedade Brasileira de Computação, 2021.

SOUSA, Márcia R.; JUNQUEIRA, Luciano A. P.; LAS CASAS, Alexandre L. O perfil do franqueado divulgado pelos franqueadores na fase de prospecção de candidatos. **Revista Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, SP, v. 10, n. 19, p. 213-243, jan./jun. 2014.

SOUZA, Josiane A. C. et al. Influência do Capital Humano nas Inovações/Influence of Human Capital on Innovations. **Revista FSA - Centro Universitário Santo Agostinho**, v. 19, n. 10, p. 283-297, 2022.

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

SPLITTER, K.; ROSA, C. A.; BORBA, J. A. Uma análise das características dos trabalhos “ditos” bibliométricos publicados no EnANPAD entre 2000 e 2011. **Anais... EnANPAD**, Rio de Janeiro, ANPAD, v. 36, 2012.

SUBRAMANIAM, Mythily.; IVER, Ben; VENKATRAMAN, Vanchi. Competing in digital ecosystems. **Business Horizons**, v. 62, n. 1, p. 83-94, 2019.

TESTA, Jeanpierre; LAFARGUE, Jérôme; COARTET, Virginie T. **Liderança**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2019.

TOMAZZONI, Gean C.; COSTA, Vânia M. F. Vínculos organizacionais de comprometimento, entrincheiramento e consentimento: explorando seus antecedentes e consequentes. **Cadernos Ebape. Br**, v. 18, p. 268-283, 2020.

TURNER, Michelle. Beyond the iron triangle: reflections of an early career academic. **International Journal of Managing Projects in Business**, 2016.

ULRICH David. SMALLWOOD, Norma. Capitalizing on capabilities. **Revista Harvard Business**, v. 12, p. 85-99, 2004.

URCIOLI, Luca.; HINTSA, Juha. Can digital ecosystems mitigate risks in sea transport operations? Estimating benefits for supply chain stakeholders. **Maritime Economics & Logistics**, 2021.

VALDEZ-DE-LEON, Omar. How to develop a digital ecosystem: A practical framework. **Technology Innovation Management Review**, v. 9, n. 8, p. 43-54, 2019.

VAN KLEEF, Jag A. G.; ROOME, Newton J. Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 15, p. 38–51, 2007.

VAN VELSOR, Ellen. *et. al.* Our Overview of Leadership Development. *In*: MCCAULEY, Cynthia D.; VAN VELSOR, Ellen (Ed.). **The center for creative leadership handbook of leadership development**. John Wiley & Sons, 2004.

VILELA, Rosana B.; RIBEIRO, Adenize; BATISTA, Nildo A. Nuvem de palavras como ferramenta de análise de conteúdo: Uma aplicação aos desafios do mestrado profissional em ensino na saúde. **Millenium**, n.11, série 2, p. 29-36, 2020.

WINTER, David G. The contributions of David McClelland to personality assessment. **Journal of Personality Assessment**, v. 71, n. 2, p. 129-145, 1998.

ZANDONADE, Viviane; BIANCO, Mônica de F. O trabalho abstrato e a noção de competências: discutindo essa inter-relação no contexto do trabalho industrial. **Revista O&C – Fundação de Amparo à Pesquisa**, v. 70, c. 5, 2014.

ZARIFIAN, Phillipe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIKMUND, W. G. **Business research methods**. 5. ed. Fort Worth, TX: Dryden, 2000.

ZUPIC, I.; CARTER, T. Bibliomeric Methods. **Management and Organization Research Methods**, p. 429-472, 2015.

ZWIR, Gil A. Gestão por Competência como ferramenta para a estratégia organizacional na Polícia Militar Management by Competence as a tool for organizational strategy in the Military Police. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 12884-12901, 2022.

ANEXO 1

Parte 1 - Questionário para a coleta dos dados primários

Seleção - Competências Gerenciais

O objetivo desta pesquisa é identificar um conjunto de competências relevantes para os gerentes das Agências Franqueadas dos Correios - AGFs, tendo em vista que a maior ou menor relevância de uma determinada competência gerencial varia de acordo com o planejamento estratégico da organização.

Este questionário é composto por 38 (trinta e oito) competências, distribuídas em 07 (sete) critérios de excelência, com respostas do tipo 'Sim' e 'Não', acrescidos de uma parte final com perguntas para apuração de elementos sociodemográficos.

Esta pesquisa visa mapear as competências gerenciais, método que consiste de duas etapas de coleta de dados, a saber:

1ª Seleção: cada participante indicará se concorda ou não que as competências listadas na Matriz das Competências correspondem àquelas necessárias para se ocupar o cargo de gerente da agência franqueada dos Correios;

2ª Priorização: cada participante atribuirá pesos às competências consideradas necessárias.

Assinalar com SIM as competências que você considera realmente necessárias, e NÃO para as demais; Relacionar apenas a competência que melhor descreva aquela de sua escolha, caso apresente mais de uma definição.

Liderança

Competências associadas ao critério Liderança

0001: Alinhamento: Capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização agindo positivamente, com integridade e honestidade, frente a estas bandeiras.

Escolha apenas uma das opções seguintes :

Sim

Não

0002: Capacidade de Decisão: Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0003: Gerência de Desempenho: Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0004: Gestão de Projetos: Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, garantindo o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0005: Integridade e Confiança: É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0006: Inter-Relacionamento: Promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0007: Liderança: Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0008: Montagem de Equipes: Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0009: Motivação dos Outros: Percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0010: Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

Estratégias e Planos

Competências associadas ao critério Estratégias e Planos

0011: Análise e Solução de Problemas: Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0012: Atuação Estratégica: Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da companhia. Apresenta a capacidade de ajustar oportunamente os planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da Empresa. Age levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas, atento e perceptivo às pessoas e setores, confortável com situações complexas. Entende os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0013: Planejamento: Avalia tudo o que deve ser feito para atingir as metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

Clientes

Competências associadas ao critério Clientes

0014: Foco no Cliente: Procura e identifica as necessidades do cliente e dedica-se a atendê-las com compromisso evidente.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0015: Foco no Cliente e no mercado: Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0016: Orientação ao Cliente: Capacidade de compreender o cliente – interno e externo – e suas necessidades e superar expectativas.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

Informações e Conhecimento

Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento

0017: Assertividade: Fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem constranger o interlocutor.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0018: Atenção a Comunicação: É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas alvo.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0019: Comunicação: Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas e assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0020: Gestão de Informações: Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo um fator de vantagem competitiva.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0021: Prática dos Valores Organizacionais: É a ação de comunicar-se e agir de acordo com os valores e políticas da empresa, de forma íntegra e coerente.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

Pessoas**Competências associadas ao critério Pessoas**

0022: Desenvolvimento de Pessoas: É a capacidade de estimular, promover e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0023: Desenvolvimento de Sucessores: Investe tempo e energia no desenvolvimento de sucessores para garantir a eficiência, eficácia e sobrevivência da organização.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0024: Gerência de Pessoas: Organiza e planeja o trabalho, distribui bem e dá direções claras, para se perseguir objetivos desafiadores que provocam o melhor das pessoas.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0025: Gerenciamento de Equipes: É a motivação para assumir o papel de líder de uma equipe, promovendo a sinergia entre o grupo de forma a obter alto desempenho do time.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0026: Gestão de Pessoas: Estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas alvo. Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0027: Relacionamento Interpessoal: Sabe relacionar-se bem com todo tipo de pessoas, cria clima relacional agradável em que os outros se sentem enriquecidos.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0028: Solução do Conflito: Percebe logo conflitos e trata-os ouvindo as posições diferentes, pensando e propondo saídas em terreno comum.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

Processos

Competências associadas ao critério Processos

0029: Criatividade: Apresentar capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.

Escolha apenas uma das opções seguintes Sim Não

0030: Propensão à Inovação: É a capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas ou para a melhoria contínua de produtos e processos organizacionais.

Escolha apenas uma das opções seguintes Sim Não

Resultados

Competências associadas ao critério Resultados

0031: Auto-Motivação: Inicia seu próprio trabalho, comprometendo-se com um plano de ação trabalhando para os resultados.

Escolha apenas uma das opções seguintes Sim Não

0032: Determinação: Alinhamento com as metas do grupo e da organização e persistência na perseguição das mesmas diante de obstáculos e reveses.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0033: Empreendimento e Criatividade: Capacidade de impulsionar melhorias nos processos e nos resultados do trabalho, trazendo alternativas e soluções inovadoras e viáveis, que contribuam para o desenvolvimento do negócio.

Escolha apenas uma das opções seguintes Sim Não

0034: Gestão de Mudanças: Capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Escolha apenas uma das opções seguintes Sim Não

0035: Gestão de Resultados: Capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação de desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os riscos e garantindo que os resultados sejam atingidos.

Escolha apenas uma das opções

seguintesSim Não

0036: Negociação: Habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia para identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuo.

Escolha apenas uma das opções
seguintesSim Não

0037: Orientação para Resultados: É a capacidade de superar os padrões existentes, ultrapassando obstáculos e buscando melhorias nos processos e resultados, estabelecendo desta forma, novos referenciais.

Escolha apenas uma das opções
seguintesSim Não

0038: Visão de Negócios: É a capacidade de entender os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

Escolha apenas uma das opções
seguintesSim Não

Parte 2 - Questionário de coleta de dados sociodemográficos

Nome: (não é necessário)

Data:

Sexo:

Masculino () Feminino ()

Idade:

20 anos a 24 anos ()

25 anos a 29 anos ()

30 anos a 34 anos ()

35 anos a 39 anos ()

40 anos a 44 anos ()

45 anos a 49 anos ()

50 anos a 54 anos ()

Mais que 55 anos ()

Escolaridade:

Nível médio completo ()

Nível superior incompleto ()

Nível superior completo ()

Pós Graduação ou MBA incompleto ()

Pós Graduação ou MBA completo ()

Outros ()

Cidade onde está situada a agência franqueada dos Correios em que trabalha:

Interior de SP ()

São Paulo – capital ()

Atualmente atua como gestor:

Sim () Não ()

Nível de Gestão:

Básico / Intermediário: de 1 a 8 anos como gestor ()

Intermediário / Avançado: acima de 9 anos como gestor ()

Quanto tempo está na atual empresa? ___ anos

Quanto tempo no cargo de gestão da franquia? _____ anos

ANEXO 2

Parte 1 - Questionário para a coleta da priorização

Competências Gerenciais Priorização

Neste momento inicia-se a aplicação do segundo questionário, composto por 38 (trinta e oito) competências, distribuídas em 07 (sete) critérios de excelência, com respostas em variação de ‘Sem importância’ até ‘Extremamente importante’, acrescidos de uma parte final com perguntas para apuração de elementos sociodemográficos.

Objetivo: Verificar a percepção dos gerentes em relação às competências gerenciais necessárias ao cargo de gerente nas Agências Franqueadas dos Correios – AGFs.

Regras: Para tanto, cada competência deve ser avaliada de acordo com a escala proporcional abaixo:

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Obs.: Tenha em mente que ao atribuir a escala 3 para uma competência significa que ela é 3 vezes mais importante que uma outra competência de graduação 1.

Liderança

Competências associadas ao critério Liderança

0001: Alinhamento: Capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização agindo positivamente, com integridade e honestidade, frente a estas bandeiras

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0002: Capacidade de Decisão: Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0003: Gerência de Desempenho: Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0004: Gestão de Projetos: Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, garantindo o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0005: Integridade e Confiança: É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0006: Inter-Relacionamento: Promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0007: Liderança: Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0008: Montagem de Equipes: Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0009: Motivação dos Outros: Percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0010: Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar cooperativamente, compartilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Estratégias e Planos

Competências associadas ao critério Estratégias e Planos

0011: Análise e Solução de Problemas: Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0012: Atuação Estratégica: Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da companhia. Apresenta a capacidade de ajustar oportunamente os planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da Empresa. Age levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas, atento e perceptivo às pessoas e setores, confortável com situações complexas. Entende os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante

5 Extremamente importante

0013: Planejamento: Avalia tudo o que deve ser feito para atingir e chegar às metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Clientes

Competências associadas ao critério Clientes

0014: Foco no Cliente: Procura e identifica as necessidades do cliente e dedica-se a atendê-las com compromisso evidente.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0015: Foco no Cliente e no mercado: Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0016: Orientação ao Cliente: Capacidade de compreender o cliente - interno e externo - e suas necessidades e superar expectativas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Informações e Conhecimento

Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento

0017: Assertividade: Fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem

constranger o interlocutor.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0018: Atenção a Comunicação: É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas alvo.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0019: Comunicação: Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0020: Gestão de Informações: Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo um fator de vantagem competitiva.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0021: Prática dos Valores Organizacionais: É a ação de comunicar-se e agir de acordo com os valores e políticas da empresa, de forma íntegra e coerente.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Pessoas

Competências associadas ao critério Pessoas

0022: Desenvolvimento de Pessoas: É a capacidade de estimular, promover e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.

- 1 Sem importância

- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0023: Desenvolvimento de Sucessores: Investe tempo e energia no desenvolvimento de sucessores para garantir a eficiência, eficácia e sobrevivência da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0024: Gerência de Pessoas: Organiza e planeja o trabalho, distribui bem e dá direções claras, para se perseguir objetivos desafiadores que provocam o melhor das pessoas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0025: Gerenciamento de Equipes: É a motivação para assumir o papel de líder de uma equipe, promovendo a sinergia entre o grupo de forma a obter alto desempenho do time.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0026: Gestão de Pessoas: Estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas alvo. Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0027: Relacionamento Interpessoal: Sabe relacionar-se bem com todo tipo de pessoas, cria clima relacional agradável em que os outros se sentem enriquecidos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante

5 Extremamente importante

0028: Solução do Conflito: Percebe logo conflitos e trata-os ouvindo as posições diferentes, pensando e propondo saídas em terreno comum.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

Processos

Competências associadas ao critério Processos.

0029: Criatividade: Apresentar capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

0030: Propensão à Inovação: É a capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas ou para a melhoria contínua de produtos e processos organizacionais.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

Resultados

Competências associadas ao critério Resultados

0031: Auto-Motivação: Inicia seu próprio trabalho, comprometendo-se com um plano de ação trabalhando para os resultados.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

0032: Determinação: Alinhamento com as metas do grupo e da organização e persistência na perseguição das mesmas diante de obstáculos e reveses.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0033: Empreendimento e Criatividade: Capacidade de impulsionar melhorias nos processos e nos resultados do trabalho, trazendo alternativas e soluções inovadoras e viáveis, que contribuam para o desenvolvimento do negócio.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0034: Gestão de Mudanças: Capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0035: Gestão de Resultados: Capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação de desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os riscos e garantindo que os resultados sejam atingidos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0036: Negociação: Habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia para identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuo.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0037: Orientação para Resultados: É a capacidade de superar os padrões existentes, ultrapassando obstáculos e buscando melhorias nos processos e resultados, estabelecendo desta forma novos referenciais.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante

- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0038: Visão de Negócios: É a capacidade de entender os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Parte 2 - Questionário de coleta de dados sociodemográficos

Nome: (não é necessário)

Data:

Sexo:

Masculino () Feminino ()

Idade:

- 20 anos a 24 anos ()
- 25 anos a 29 anos ()
- 30 anos a 34 anos ()
- 35 anos a 39 anos ()
- 40 anos a 44 anos ()
- 45 anos a 49 anos ()
- 50 anos a 54 anos ()
- Mais que 55 anos ()

Escolaridade:

- Nível médio completo ()
- Nível superior incompleto ()
- Nível superior completo ()
- Pós Graduação ou MBA incompleto ()
- Pós Graduação ou MBA completo ()
- Outros ()

Cidade onde está situada a agência franqueada dos Correios em que trabalha:

- Interior de SP ()
- São Paulo – capital ()

Atualmente atua como gestor:

Sim () Não ()

Nível de Gestão:

Básico / Intermediário: de 1 a 8 anos como gestor ()

Intermediário / Avançado: acima de 9 anos como gestor ()

Quanto tempo está na atual empresa? ___ anos

Quanto tempo no cargo de gestão da franquia? _____ anos

ANEXO 3

Parte 1 - Questionário para a coleta da priorização

Competências Gerenciais Priorização

Neste momento inicia-se a aplicação do segundo questionário, composto por 35 (trinta e cinco) competências, distribuídas em 07 (sete) critérios de excelência, com respostas em variação de ‘Sem importância’ até ‘Extremamente importante’, acrescidos de uma parte final com perguntas para apuração de elementos sociodemográficos.

Objetivo: Verificar a percepção dos gerentes em relação às competências gerenciais necessárias ao cargo de gerente nas Agências Franqueadas dos Correios – AGFs.

Regras: Para tanto, cada competência deve ser avaliada de acordo com a escala proporcional abaixo:

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Obs.: Tenha em mente que ao atribuir a escala 3 para uma competência significa que ela é 3 vezes mais importante que uma outra competência de graduação 1.

Liderança

Competências associadas ao critério Liderança

0001: Gerência de Desempenho: Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0002: Gestão de Projetos: Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, garantindo o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0003: Inter-Relacionamento: Promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0004: Liderança: Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 2 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0005: Montagem de Equipes: Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0006: Motivação dos Outros: Percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0007: Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Estratégias e Planos

Competências associadas ao critério Estratégias e Planos

0008: Análise e Solução de Problemas: Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0009: Atuação Estratégica: Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da companhia. Apresenta a capacidade de ajustar oportunamente os planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da Empresa. Age levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas, atento e perceptivo às pessoas e setores, confortável com situações complexas. Entende os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0010: Planejamento: Avalia tudo o que deve ser feito para atingir e chegar às metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Clientes

Competências associadas ao critério Clientes

0011: Foco no Cliente: Procura e identifica as necessidades do cliente e dedica-se a atendê-las com compromisso evidente.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0012: Foco no Cliente e no mercado: Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0013: Orientação ao Cliente: Capacidade de compreender o cliente - interno e externo - e suas necessidades e superar expectativas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 1 Importante
- 2 Muito importante
- 3 Extremamente importante

Informações e Conhecimento

Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento

0014: Assertividade: Fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem constranger o interlocutor.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0015: Atenção a Comunicação: É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas alvo.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0016: Comunicação: Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0017: Gestão de Informações: Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo um fator de vantagem competitiva.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0018: Prática dos Valores Organizacionais: É a ação de comunicar-se e agir de acordo com os valores e políticas da empresa, de forma íntegra e coerente.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Pessoas

Competências associadas ao critério Pessoas

0019: Desenvolvimento de Pessoas: É a capacidade de estimular, promover e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0020: Desenvolvimento de Sucessores: Investe tempo e energia no desenvolvimento de sucessores para garantir a eficiência, eficácia e sobrevivência da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0021: Gerência de Pessoas: Organiza e planeja o trabalho, distribui bem e dá direções claras, para se perseguir objetivos desafiadores que provocam o melhor das pessoas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0022: Gerenciamento de Equipes: É a motivação para assumir o papel de líder de uma equipe, promovendo a sinergia entre o grupo de forma a obter alto desempenho do time.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0023: Gestão de Pessoas: Estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas alvo. Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0024: Relacionamento Interpessoal: Sabe relacionar-se bem com todo tipo de pessoas, cria clima relacional agradável em que os outros se sentem enriquecidos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0025: Solução do Conflito: Percebe logo conflitos e trata-os ouvindo as posições diferentes, pensando e propondo saídas em terreno comum.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Processos

Competências associadas ao critério Processos.

0026: Criatividade: Apresentar capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existent, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante

5 Extremamente importante

0027: Propensão à Inovação: É a capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas ou para a melhoria contínua de produtos e processos organizacionais.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

Resultados

Competências associadas ao critério Resultados

0028: Auto-Motivação: Inicia seu próprio trabalho, comprometendo-se com um plano de ação trabalhando para os resultados.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

0029: Determinação: Alinhamento com as metas do grupo e da organização e persistência na perseguição das mesmas diante de obstáculos e reveses.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

0030: Empreendimento e Criatividade: Capacidade de impulsionar melhorias nos processos e nos resultados do trabalho, trazendo alternativas e soluções inovadoras e viáveis, que contribuam para o desenvolvimento do negócio.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

0031: Gestão de Mudanças: Capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

0032: Gestão de Resultados: Capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação de desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os riscos e garantindo que os resultados sejam atingidos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0033: Negociação: Habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia para identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuo.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0034: Orientação para Resultados: É a capacidade de superar os padrões existentes, ultrapassando obstáculos e buscando melhorias nos processos e resultados, estabelecendo desta forma novos referenciais.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0035: Visão de Negócios: É a capacidade de entender os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Parte 2 - Questionário de coleta de dados sociodemográficos

Nome: (não é necessário)

Data:

Sexo:

Masculino () Feminino ()

Idade:

- 20 anos a 24 anos ()
25 anos a 29 anos ()
30 anos a 34 anos ()
35 anos a 39 anos ()
40 anos a 44 anos ()
45 anos a 49 anos ()
50 anos a 54 anos ()
Mais que 55 anos ()

Escolaridade:

- Nível médio completo ()
Nível superior incompleto ()
Nível superior completo ()
Pós Graduação ou MBA incompleto ()
Pós Graduação ou MBA completo ()
Outros ()

Cidade onde está situada a agência franqueada dos Correios em que trabalha:

- Interior de SP ()
São Paulo – capital ()

Atualmente atua como gestor:

- Sim () Não ()

Nível de Gestão:

- Básico / Intermediário: de 1 a 8 anos como gestor ()
Intermediário / Avançado: acima de 9 anos como gestor ()

Quanto tempo está na atual empresa? ____ anos

Quanto tempo no cargo de gestão da franquia? _____ anos

APÊNDICE 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE UNIVERSIDADE METODISTA DE PIRACICABA – UNIMEP FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS

Pesquisador Responsável: Walter César Camuri

Você está sendo convidado a participar como voluntário da pesquisa Configuração das Competências requeridas para Gestores que atuam em Agências Franqueadas dos Correios do Estado de São Paulo, que será realizada na Universidade Metodista de Piracicaba, sob a responsabilidade do pesquisador Walter César Camuri.

Este documento visa assegurar seus direitos como participante e é elaborado em duas vias, uma que ficará com você e outra que ficará com o pesquisador.

O objetivo desta pesquisa consiste em levantar e identificar as principais competências consideradas essenciais dos gestores para alcançarem os resultados nas organizações.

Participando do estudo você está sendo convidado(a) a responder uma pesquisa por meio de questionário pelo Google *Forms*, elaborado pelo pesquisador, onde será coletado dados sobre as competências dos gestores, assim, a partir da leitura e interpretação desses materiais, será possível fazer um estudo, a fim de permitir ao leitor verificar as principais competências consideradas essenciais dos gestores para alcançarem os resultados organizacionais. Essa coleta de dados será feita por meio de um questionário aplicado a todos os gestores das agências franqueadas dos Correios no estado de São Paulo.

Em caso de dúvidas sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o pesquisador, Walter César Camuri, via e-mail: waltercamuri1@gmail.com ou pelo WhatsApp: +55 19 98125-8542.

Você terá a garantia de acesso aos resultados finais ou preliminares da pesquisa, naquilo que for específico ao participante e que possa ser útil ou relevante para o mesmo.

Você tem o direito de se recusar a participar da pesquisa e de desistir e retirar o seu consentimento em qualquer momento da pesquisa sem que isso traga qualquer penalidade ou represálias de qualquer natureza e sem que haja prejuízo ao seu tratamento iniciado ou por iniciar.

Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e as informações obtidas durante a pesquisa só serão acessadas pelos pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, informações que possam identificá-lo não serão mostradas ou publicadas.

Após ter recebido esclarecimentos sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e desconfortos que esta pode acarretar, aceito participar e declaro ter recebido uma via original deste documento rubricada em todas as folhas e assinada ao final, pelo pesquisador e por mim:

Nome do (a) participante:

Contato telefônico:

e-mail (opcional):

(Assinatura do participante)

Data: ____/____/____.

Responsabilidade do Pesquisador:

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma via deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.



(Assinatura do pesquisador)

Data: 24 / 01 / 2024.

APÊNDICE 2 – Carta de autorização

Eu, Chamoun Hanna Joukeh, presidente da Associação Brasileira de Franquias Postais do Estado de São Paulo – ABRAPOST-SP, tenho ciência e autorizo a realização da pesquisa intitulada “Configuração das Competências requeridas para Gestores que atuam em Agências Franqueadas dos Correios do Estado de São Paulo”, sob orientação da Professora Doutora Maria Imaculada de Lima Montebello e execução do doutorando Walter César Camuri. A professora e o doutorando possuem vínculo com a Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP.

Piracicaba/SP, 24 de janeiro de 2024.

Chamoun Hanna Joukeh

(Assinatura do presidente da Abrapost)

maldele

(Assinatura da professora Orientadora)

Walter César Camuri

(Assinatura do Doutorando)