

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE
DO NORTE**

Eficácia Gerencial: um estudo de caso no Supermercado Nordesteão

Alexandre Wagner Silva de Medeiros

**Natal – RN
Dezembro de 2006.**

ALEXANDRE WAGNER SILVA DE MEDEIROS

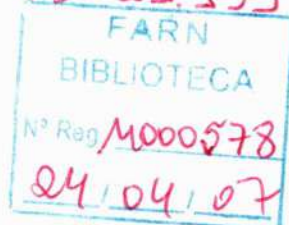
Eficácia Gerencial: um estudo de caso no Supermercado Nordestão

Monografia apresentada à coordenação do curso de Graduação em Administração com Habilitação em Marketing da Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação em Marketing.

Orientador: Antonio Alves Filho

Natal-RN
Dezembro de 2006.

RB-29.199



M
658

M 438

2006

ex. 01

Eficácia Geral: um estudo de ... de ...

... de ...
... de ...
... de ...
... de ...
... de ...
... de ...
... de ...

... de ...

... de ...

... de ...

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO GRANDE
DO NORTE

Eficácia Gerencial: um estudo de caso no Supermercado Nordestão

ALEXANDRE WAGNER SILVA DE MEDEIROS

Monografia apresentada e aprovada em____ de____ de, pela banca de
qualificação composta pelos seguintes membros:

Orientador

Membro Examinador

Membro Examinador

Natal-RN
Dezembro de 2006

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus pelo constante auxílio, proteção e interseção para comigo e por este trabalho.

Sou agradecido a colaboração de todos que formam a gerência da loja 03, da rede de supermercado Nordesteão, que de forma vital contribuíram para a confecção deste trabalho científico, respondendo aos questionários e inventários fornecidos.

Agradeço ao meu orientador Antônio Alves, por ter contribuído para com a elaboração desta monografia, este paciente e sempre prontamente para ajudar.

E por fim agradeço aos meus familiares e amigos, estes sempre com palavras de estímulo e coragem, e também com orações para que eu obtivesse êxito.

Dedicatória

Dedico aos meus pais, esta monografia, em forma de agradecimento aos incentivos, orações e ombro que estiveram sempre disponíveis quando mais necessitava.

A vocês meus pais, Manoel e Cecília, o mais sincero obrigado.

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo avaliar o nível de eficácia gerencial da rede de supermercado Nordesteão e apresentar o perfil ideal dos gerentes com o trabalho. Face a grande concorrência, acelerada pelo processo de globalização, uma das grandes preocupações das empresas têm sido em manter um alto nível de eficácia no trabalho gerencial, tendo em vista que esse passa a ser considerado como ferramenta indispensável para garantir o alcance dos objetivos traçados. Para tanto, utilizamos uma pesquisa exploratória para avaliar uma população de funcionários que ocupam cargos gerenciais na Loja 03 da rede de Supermercado Nordesteão, totalizando 10 funcionários. Trata-se de uma amostra Censitária, tendo como instrumento de coleta questionários contendo questões fechadas e abertas. Quanto o tratamento e a análise de dados utilizamos a Planilha do Excel. O perfil ideal apresentado mostrou-se como muito abrangente e completo o qual poderia ser um modelo para orientar e/ou complementar programas de treinamento de executivos e gerentes, visto que, traduz-se na exigência de novas competências dos gerentes, tais como: buscar futuros alternativos para suas empresas, através da sua capacitação e atualização; optar por uma formação multidisciplinar que os habilitem transitar pelas diversas áreas da empresa; procurar conhecimentos adicionais, além da sua especialidade(informática , língua estrangeira); ter uma formação profissional eclética, resultante da experiência em várias realidades empresariais; direcionar-se para fora da empresa, numa atitude de prospecção de novos rumos; ser hábil na condução de processos interdisciplinares e atuar como agente potencializador das habilidades da equipe.

Palavras-chave: Eficácia Gerencial. Gerência. Trabalho.

ABSTRACT

The present work had as objective to evaluate the level of managerial effectiveness of the net of Nordeste supermarket and to present the ideal profile of the controlling with the work. Face the great competition, sped up for the process of globalization, one of the great concerns of the companies has been in keeping one high level of effectiveness in the managerial work, in view of that this it passes to be considered as indispensable tool to guarantee the reach of the objective tracings. For in such a way, we use a exploration research to evaluate a population of employees who occupy managerial positions in Store 03 of the net of Nordeste Supermarket, totalizing 10 employees. One is about a Tax sample, having as collection instrument questionnaires I contend closed and open questions. How much the treatment and the analysis of data we use the Spread sheet of the Excel. The presented ideal profile revealed very as including and complete which could be a model to guide and/or to complement programs of training of executives and controlling, since, it is expressed the requirement of new abilities of the controlling, such as: to search alternative futures for its companies, through its qualification and update; to opt to a formation to multidiscipline that they qualify them to transit for the diverse areas of the company; to look knowledge you add, beyond its specialty (computer science, foreign language); to have an eclectic, resultant professional formation of the experience in some enterprise realities; to direct itself for it are of the company, in an attitude of prospection of new routes; to be skillful in the conduction of processes interdisciplinares and to act as potencializador agent of the abilities of the team

Word-key: Managerial effectiveness. Management. Work.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Sexo	27
Gráfico 2: Tempo de atuação na empresa	28
Gráfico 3: Faixa etária	28
Gráfico 4: Formação	29
Gráfico 5: Especialização	29
Gráfico 6: Acesso à publicações	30
Gráfico 7: Frequência de participação em eventos	30
Gráfico 8: Solicitação de curso	31
Gráfico 9: Experiência gerencial anterior	31
Gráfico 10: Carga horária	32
Gráfico 11: Outro vínculo empregatício	32
Gráfico 12: Outras funções na unidade	33
Gráfico 13: Função gerencial	33
Gráfico 14: Gestão	34
Gráfico 15: Motivos para insatisfação e desgaste da função gerencial	34
Gráfico 16: Habilidade de relacionamento com colegas	35
Gráfico 17: Habilidade de liderança	35
Gráfico 18: Habilidade de resolução de conflitos	36
Gráfico 19: Habilidade de processamento de informação	37
Gráfico 20: Habilidade de decisões em condições de ambigüidade	37
Gráfico 21: Habilidade de alocação de recursos	38
Gráfico 22: Habilidade empresarial	39
Gráfico 23: Habilidade de introspecção	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	15
1.3 OBJETIVOS	16
1.4 JUSTIFICATIVA	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 O TRABALHO DO GERENTE	18
2.2 OS PAPÉIS GERENCIAIS	19
2.3 HABILIDADES GERENCIAIS	21
3 METODOLOGIA	24
3.1 TIPO DE PESQUISA	24
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA	24
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	25
3.4 TRATAMENTO DE DADOS	25
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	26
4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS	26
4.2 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	27
5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
REFERÊNCIAS	
ANEXOS	

1 INTRODUÇÃO

Está havendo uma mudança qualitativa no que tradicionalmente se esperava de um gerente em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, e o que dele se espera atualmente, em função da necessidade de adaptar-se ao novo contexto organizacional diante de um ambiente instável e imprevisível, onde as organizações que querem manter-se competitivas procuram ajustar suas estratégias de forma que as capacitem a permanecer no cenário econômico.

Dentro deste contexto, face a grande concorrência, acelerada pelo processo de globalização, uma das grandes preocupações das empresas têm sido em manter um alto nível de eficácia no trabalho gerencial, tendo em vista que esse passa a ser considerado como ferramenta indispensável para garantir o alcance dos objetivos traçados.

Com o intuito de melhor entender o fenômeno da eficácia gerencial buscando identificar quais as funções, papéis e habilidades inerentes ao trabalho de um gerente e que possam servir de indicadores de eficácia, é que surgiu a necessidade de se estudar este tema. Esta Monografia de Estágio realizada junto a gerência da loja 03 da rede de Supermercado Nordesteão buscou contribuir com a definição de alguns requisitos que tanto gerentes, como empresas, devem atender ao pensarem em desenvolver o seu nível gerencial.

Neste trabalho monográfico serão apresentados, além dos seus objetivos, um referencial teórico compreendendo conceitos gerais sobre o trabalho do gerente e as atividades gerenciais. Os papéis gerenciais e suas categorias. Em seguida, tratar-se-á das habilidades gerenciais e funções gerenciais, para só assim adentrar na temática deste trabalho: a Eficácia. Uma vez abordada a eficácia gerencial –, e, apresentada a metodologia a ser empregada, o próximo passo é análise dos resultados do trabalho – entrevistas e questionários aplicados –, para só depois oferecer conclusões a respeito dos dados coletados junto ao público-alvo. Ao final, serão apresentadas as novas competências gerenciais, já que a eles cabe a função de buscar futuros alternativos para suas empresas,

através da sua capacitação e atualização, a partir das situações ora observadas quando da execução desta Monografia.

1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Supermercado Nordeste Ltda, possui sede e foro na cidade Natal. Seu registro na Junta Comercial é datado de 28 de janeiro de 1972, só que a origem no comércio foi anterior, em 1959, quando o fundador do Nordeste, Sr. Leôncio Etelvino de Medeiros, juntamente com seus 10 filhos, começaram a negociar com gêneros alimentícios no mercado público da cidade alta, situado na avenida Rio Branco s/n, onde hoje é o Banco do Brasil. O Supermercado Nordeste iniciou com uma loja no bairro Alecrim, no dia 16 de setembro de 1972, onde ainda hoje funciona uma das suas seis lojas.

Hoje o Nordeste possui seis lojas estrategicamente posicionadas pelos principais bairros da cidade de Natal: Alecrim, Petrópolis, Lagoa Nova, Cidade Jardim, Santa Catarina e Igapó.

A localização é sem dúvida um dos pontos fortes da Rede de Supermercado Nordeste. Todas as lojas estão localizadas em avenidas de grande fluxo, atendendo não apenas os moradores dos bairros onde estão localizadas, mas também consumidores de toda a Grande Natal. O imenso contingente de clientes de trajeto, que estão indo ou vindo de casa ou do trabalho, permite o desenvolvimento de ações para consumidores de todas as classes econômicas e a comercialização de várias linhas de produtos.

É uma empresa 100% brasileira, genuinamente potiguar, sendo a 22ª em faturamento no "Ranking Nacional dos Supermercados", a 1ª em faturamento por metro quadrado em sua categoria no Brasil, e a 1ª em vendas no Estado, e um dos 12 maiores contribuintes de ICMS no Rio Grande do Norte.

A empresa possui 34 anos no mercado do Rio Grande do Norte e tem hoje todo seu processo assessorado e executado por um corpo de 1.882

colaboradores, sendo 983 desses colaboradores distribuídos em suas 06 lojas e os demais no escritório central.

O corpo funcional do Supermercado Nordestão atual acha-se apresentado no Quadro I:

Quadro I: composição do corpo funcional do Supermercado Nordestão

FUNÇÃO	NUMERO DE PESSOAS
Diretores e Gerentes	
Subgerentes	30
Gerenciadores	66
Escritório	228
Operacional de loja	1.311
Seguranças	175
Menor aprendiz	72
Total de colaboradores	1.882

Fonte: Setor de Recursos Humanos do Supermercado Nordestão.

Figura 01 – Logomarca



A logomarca é representada por quatro ícones correspondentes às principais seções encontradas em suas lojas: setor de hortifrutigranjeiros; mercearia e bazar; frios e laticínios e finalmente higiene e limpeza.

Com 34 anos no mercado natalense, Nordestão é muito mais que uma rede de supermercado: sua marca está entre as mais valorizadas do Rio Grande do Norte, representando uma empresa sólida e capitalizada, que investe com responsabilidade no potencial econômico da nossa terra.

Mais do que uma marca, o Nordeste é um símbolo, sinônimo de dedicação e amor ao povo potiguar. Esse reconhecimento confirma o slogan "Nordestão, gente da terra da gente".

O Nordeste tem no carinho e respeito dos seus clientes o grande estímulo para continuar crescendo, pois a preferência do consumidor é o reconhecimento desse esforço e a certeza de que a empresa está no caminho certo, evoluindo e investindo para continuar oferecendo o melhor serviço. Para atender e atingir os objetivos da empresa que são atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes, ser rentável aos acionistas, ser motivo de orgulho e satisfação dos seus colaboradores e promover crescimento mútuo. Busca-se uma maior qualificação profissional, minimização de custos e controle de todo o processo de compra, recebimento e venda de mercadorias objetivando a maximização das receitas, buscando o principal item de sobrevivência da organização: a rentabilidade.

Conquistando a cada dia a credibilidade dos fornecedores e a preferência do consumidor, o Nordeste é o supermercado preferido pela maioria absoluta dos natalenses, o mais lembrado nas pesquisas dos últimos seis anos do Top Natal e Marcas que Marcam¹, com média de 60% da preferência dos consumidores do Rio Grande do Norte.

Um resultado amplamente confirmado pelos números do Ranking Brasileiro de Supermercados, que apontam o Nordeste como líder em vendas no Rio Grande do Norte.

Missão da Empresa

Os compromissos da empresa são valores definidos como orientadores de ações, visando o crescimento e continuidade da empresa no mercado e tem como missão: **"Atender as necessidades e expectativas dos clientes, com produtos e serviços de qualidade, tecnologias modernas, recursos humanos capacitados e bem treinados. Comercializar produtos e serviços de qualidade no ramo de supermercados"**. A sua visão estratégica é: **"Ser a melhor rede de comercialização, no varejo de produtos e serviços do estado"**

¹ Top Natal (Tribuna do Norte/Consult), Marcas que Marcam (Diário de Natal/Escala).

do Rio Grande do Norte". E sua filosofia é pautada nas seguintes ideologias: "o cliente é nosso maior patrimônio, nossa empresa é nossa força, recursos humanos altamente qualificados, qualidade é sobrevivência, compromisso com a austeridade, lucro com responsabilidade social, nossos fornecedores são os nossos maiores aliados".

A empresa conscientiza seus funcionários desde a contratação, bem como através de folder's informativos com a missão, visão estratégica e filosofia da mesma com o intuito de envolver seus colaboradores aos propósitos do Supermercado Nordestão. Ainda, esta ação é promovida pela Diretoria, Gerência de RH e Gerências de lojas.

Mensalmente, são realizados treinamentos introdutórios. Este é o primeiro treinamento realizado pela empresa aos novos funcionários, onde a psicóloga juntamente com os participantes, realiza a leitura da missão, visão estratégica e filosofia do Nordestão. O futuro colaborador recebe diversas palestras, com: medico do trabalho, nutricionista, gerenciadora do setor pessoal, gerente de segurança e o técnico de prevenção de acidentes de trabalho.

Responsabilidade Social

As bandeiras do Brasil hasteadas em frente a cada uma das seis lojas Nordestão podem ser vistas como um símbolo de uma empresa que se orgulha em ser 100% brasileira, e genuinamente Potiguar.

O Nordestão por ser eleita a marca de supermercado mais lembrada pelo consumidor do Rio Grande do Norte retribui essa preferência participando ativamente na vida dos clientes.

A seguir, apresentam-se as principais ações que o Nordestão tem colocado em prática e que tem gerado inúmeros benefícios para os seus clientes externos e para a sociedade norte – rio – grandense:

- **Ginástica Matinal** - o Nordestão foi a primeira empresa no Rio grande do Norte a investir na saúde da população através de aulas de ginásticas abertas a participação de toda a comunidade. Essas aulas que acontecem

desde 1998, e são ministradas nos estacionamento de suas lojas. Visando garantir a segurança e qualidade dos exercícios físicos, foi feita uma parceria com o Serviço Social do Comercio (SESC);

- Campanhas de vacinação - em conjunto com as secretarias de saúde do estado e municípios, o Nordeste têm participado de todas as campanhas de vacinação. Durante as campanhas, em todas as lojas Nordeste, há espaço especialmente criado para este fim, com infra-estrutura completa;
- Cursos de culinária - o Nordeste mantém cozinhas experimentais montadas em suas lojas, oferecendo gratuitamente cursos de culinária para seus clientes;
- Projeto artista da terra da Gente - com o projeto artista da terra da gente o Nordeste abriu espaço nas lojas para que os artistas mostrem a sua arte;
- Segurança e lazer para a comunidade - com o apoio da Prefeitura Municipal de Natal e o Governo do Estado, o Nordeste construiu a praça lapiçara Aguiar e a Base Comunitária de Segurança da Polícia Militar com 97,5m² para atender a população dos bairros Panatis, Soledade e Santa Catarina. No Jardim Lola, zona norte da cidade, foi construído, em conjunto com a Arquidiocese de Natal, um Centro Social composto por duas amplas salas, grande auditório, copa, cozinha, secretaria, almoxarifado banheiros atendendo á vários bairros circunvizinhos. Na Avenida Engenheiro Roberto Freire, Cidade Jardim, foi construído um Box da Polícia Militar com 34 m²;
- Ouvidoras em suas lojas - as ouvidoras tiram dúvidas dos clientes e registram as suas solicitações, criticas e sugestões em tempo real, trabalhando com eficiência e agilidade para atender as suas necessidades;
- Super Show de prêmios – 12 carros, 12 computadores e 4 casas por ano - o Nordeste realiza o Super Show de prêmios sorteando – 12 carros, 12 computadores e 4 casas por ano;
- Ampliação da rede, com a modernização da loja Lagoa Nova - ampliação da loja Nordeste Lagoa Nova de 2.000 m² para 4.000 m² com praça de alimentação, central de serviços bancários, praça de serviços e comércios. A loja está com o dobro de balcões refrigerados ampliando o mix para os

clientes, proporcionando assim mais qualidade e variedade para os clientes. O estacionamento de 200 vagas passou para 500 vagas cobertas com manobristas gerando um maior conforto, agilidade e segurança para os seus consumidores durante as compras. Para facilitar o acesso dos clientes do estacionamento para a loja foram colocadas esteiras rolantes e elevadores. O número de caixas passou de 28 para 40, tornando o atendimento mais rápido. Toda esta modernização aconteceu no intuito do Nordeste servir melhor o seu cliente oferecendo um maior conforto, rapidez no atendimento e segurança no momento de suas compras.

As práticas de responsabilidade social para o cliente interno, são:

- Custeio de 50% de Faculdade, Pós-graduação e MBA para funcionários que ocupam cargo de chefia;
- Incentivo a prática esportiva, patrocinando o SESC² para os seus funcionários;
- Ginástica Laboral para os colaboradores de frente de loja (esforços repetitivos);
- Trabalho com gestante – reunião mensal onde existe a presença de diversos profissionais entre eles: psicóloga, nutricionista, profissional do SESC e da Hapvida, com o fito de tirar todas as dúvidas das gestantes em suas respectivas áreas;
- Contratação de portadores de necessidades especiais e menores;
- Homenagem anual aos funcionários que possuem 10, 15, 20, 25, 30 anos de permanência na empresa;

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

O Nordeste tem no carinho e respeito dos seus clientes o grande estímulo para continuar crescendo, pois a preferência do consumidor é o reconhecimento

² SESC – modalidades: natação, musculação, aeróbica, hidroginástica, dança.

desse esforço e a certeza de que a empresa está no caminho certo, evoluindo e investindo para continuar oferecendo o melhor serviço. Para atender e atingir os objetivos da empresa que são atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes, ser rentável aos acionistas, ser motivo de orgulho e satisfação dos seus colaboradores e promover crescimento mútuo. Busca-se uma maior qualificação profissional, minimização de custos e controle de todo o processo de compra, recebimento e venda de mercadorias objetivando a maximização das receitas, buscando o principal item de sobrevivência da organização: a rentabilidade.

A empresa conscientiza seus funcionários desde a contratação, bem como através de folder's informativos com a missão, visão estratégica e filosofia da mesma com o intuito de envolver seus colaboradores aos propósitos do Supermercado Nordeste. Ainda, esta ação é promovida pela Diretoria, Gerência de RH e Gerências de lojas.

Nesse sentido, o trabalho gerencial assume grande importância e sua eficácia passa a ser termômetro para avaliar o alcance dos objetivos propostos pelo Nordeste. Partindo desse contexto, formulou-se a seguinte questão de pesquisa: qual o nível de eficácia gerencial do supermercado Nordeste?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Avaliar o nível de eficácia gerencial da rede de supermercado Nordeste e apresentar o perfil ideal dos gerentes com o trabalho.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de atender o objetivo geral desta pesquisa, formulam-se os seguintes objetivos específicos:

- Caracterizar o perfil dos gerentes da rede de supermercado Nordesteão;
- Identificar os indicadores de eficácia gerencial da rede de supermercado Nordesteão;
- Verificar a existência de pontos considerados falhos no que diz respeito a eficácia gerencial da rede de supermercado Nordesteão.

1.4. JUSTIFICATIVA

O Nordesteão tem no carinho e respeito dos seus clientes o grande estímulo para continuar crescendo, pois a preferência do consumidor é o reconhecimento desse esforço e a certeza de que a empresa está no caminho certo, evoluindo e investindo para continuar oferecendo o melhor serviço. Para atender e atingir os objetivos da empresa que são atender as necessidades e superar as expectativas dos clientes, ser rentável aos acionistas, ser motivo de orgulho e satisfação dos seus colaboradores e promover crescimento mútuo. Busca-se uma maior qualificação profissional, minimização de custos e controle de todo o processo de compra, recebimento e venda de mercadorias objetivando a maximização das receitas, buscando o principal item de sobrevivência da organização: a rentabilidade.

Entende-se então que para o alcance de tudo isso, faz-se necessário uma eficácia gerencial de alto nível e desta forma, avaliar como se encontra o nível gerencial do Supermercado Nordesteão assume importância tanto para a empresa em si como para os próprios funcionários que desempenham cargos gerenciais como feedback para melhoria contínua.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O TRABALHO DO GERENTE

Segundo Luthans (apud, Maximiano, 2000, p. 35), os Gerentes de Sucesso, são aqueles que realizam objetivos pessoais importantes, como avançar na carreira e Gerentes Eficazes são aqueles que realizam objetivos importantes para a organização e são bem avaliados por sua equipe. Em sua conclusão apontam que os Gerentes Eficazes nem sempre são os que fazem a carreira mais rápida. Os Gerentes de Sucesso despendem mais tempo com Networking(48%), Comunicação(28%), ao passo que os Gerentes Eficazes despendem mais tempo com as atividades de Comunicação (44%) e Administração de Recursos Humanos (26%).

Segundo Henry Mintzberg (apud Maximiano, 2000, p. 43), a formação de gerentes reside no desenvolvimento de habilidades. Mintzberg acredita que seja preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidade para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais.

De acordo com Maximiano (2000, p. 30), podemos dizer que as atividades gerencias são:

- Tomar decisões e resolver problemas: Quando o fornecedor deixa de fazer a entrega e é preciso encontrar um substituto;
- Processar informações: Lendo as correspondências, notícias de economia e finanças e também os resumos providenciados pela empresa, como os relatórios das atividades de funcionários e através dos relatórios apresentados aos subordinados.
- Representar a empresa: O Gerente discursa durante uma comemoração; comparece ao tribunal representando a empresa; faz contatos com

autoridades para defender interesses da empresa; assina correspondências e documentos em nome da empresa.

- Administrar pessoas: Seleciona novos funcionários; autoriza os funcionários a ir freqüentar cursos realizados pela empresa; resolve conflitos na empresa tomando decisões sobre demissão e admissão.
- Cuidar da própria carreira: Estudando e adquirindo novas habilidades e informação; procurando manter relações com pessoas importantes para a empresa.

2.2 OS PAPÉIS GERENCIAIS

Segundo Maximiano (2000, p. 32) já os papéis gerenciais são 10, divididos e três categorias quais sejam:

- Papéis Interpessoais
 - Figura de Proa: O Gerente age como representante (Relações Públicas) de falar em público, comparece a solenidades relaciona-se com autoridades em nome da sua empresa.
 - Líder: O Gerente exerce liderança sobre as atividades gerenciais. A sua importância é tratada quando é julgada em termos de proporção das atividades gerenciais que estão estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho.
 - Ligação: O Gerente deve entender de Relações Humanas e através desta manter sua equipe motivada.
- Papéis de Processamento de Informação
 - Monitor: São as atividades que o gerente desempenha quando recebe ou processa estas informações que lhe permitem entender o

que se passa em sua organização e no meio ambiente. Este papel envolve a necessidade e a capacidade de lidar com uma grande variedade de fontes de informação.

- Disseminador: Como disseminador, o agente é responsável pela circulação interna de informação.
- Porta-voz: O Gerente fala oficialmente em nome da organização para o público externo.

- Papéis de Decisão

- Entrepreneur: O Gerente planeja e inicia as maiores mudanças em sua organização. Mudanças desejadas pelo próprio Gerente que podem incluir melhoramentos na organização e a identificação e o aproveitamento de oportunidade de novos negócios.
- Controlador de Distúrbio: estão fora do controle Gerencial, tais como eventos imprevistos, ou crises ou os conflitos para lidar com essas situações. O Gerente desempenha o papel de controlador de distúrbios.
- Administrador de Recursos: O papel do Administrador de Recursos é inerente à autoridade pessoal, está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome.
- Negociador: É o Gerente quem lidera os representantes de sua organização nas negociações com sindicatos, clientes, credores ou empregados individuais.

De acordo com o estudo de Fred Luthans (Maximiano, 2000, p. 35), as atividades dos Gerentes podem ser classificadas em 4 categorias:

- Funções Gerenciais: tomam decisões, planejam e controlam
- Comunicação: trocam e processam informações e também documentação

- Administração de Recursos Humanos: Motivam e resolvem conflitos, colocam pessoas e treinam.
- Relacionamento(Networking): Mantém relações sociais, fazem política e interage com pessoas de fora da organização.

2.3 HABILIDADES GERENCIAIS

As Habilidades de Relacionamento propostas por Mirtzberg são oito:

- Habilidade de Relacionamento com colegas: O Gerente desenvolve habilidades mantendo relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico para atender os seus próprios objetivos ou servir os interesses recíprocos.
- Habilidade de Liderança: De acordo com Mirtzberg, as habilidades de liderança estão associadas intimamente com a personalidade da gente. São elas: a orientação, treinamento, motivação e o uso da autoridade.
- Habilidade de Resolução de Conflitos: É a habilidade de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios.
- Habilidade de Processamento de Informação: Os estudantes e praticantes de administração aprendem a construir redes de informais e desenvolver habilidades de comunicação, como expressar corretamente suas idéias e falar oficialmente como representante da empresa.
- Habilidade para tomar Decisões em condições de Ambigüidade: São situações imprevistas, que precisam ser diagnosticadas e que exigem dos gerentes a capacidade de decidir, além disso o gerente não lida com uma decisão de cada vez, freqüentemente o gerente enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar várias decisões em um certo período.
- Habilidade de Alocação de Recursos: Fornece ao gerente os critérios para a definição de prioridades a fim de que as escolhas sejam menores.

- **Habilidades Empresariais:** Essas habilidades envolvem a busca de problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais.
- **Habilidade de Introspecção:** O gerente deve ser capaz de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização.

De acordo com Robbins (1999, p. 3), os gerentes tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros para atingirem objetivos nas organizações; conseguem que as coisas sejam feitas através de outras pessoas e também são chamados de administradores em organizações sem fins lucrativos.

Segundo Henri Fayol (citado por Robbins, 1999, p. 3), os gerentes executam cinco funções gerenciais: eles planejam, organizam, possuem liderança, controle e comandam, mas atualmente temos essas funções condensadas em quatro funções: planejamento, organização, liderança e controle.

- **Planejamento:** define metas da organização estabelecendo uma tática global para atingir estas metas e desenvolver uma ampla hierarquia dos planos para determinar e coordenar atividades na organização. Os gerentes são responsáveis pela concepção da estrutura da organização. Ela inclui a ordem de quais tarefas devem ser feitas; quem vai fazê-las; como as tarefas devem ser agrupadas; quem se reporta a quem e que decisão deve ser tomada.
- **Liderança:** é o trabalho da gerencia dirigir e coordenar pessoas.

Ainda para esse mesmo autor (1999, p.), as habilidades gerencias são:

- O gerente deve sempre manter ou elevar a auto-estima dos colaboradores: As pessoas precisam ser elogiadas ou até mesmo criticadas pelo trabalho que executam.

- O gerente deve ouvir e responder com empatia: Saber ouvir é uma arte e empatia e se colocar na situação do outro.
- O gerente deve pedir ajuda para solucionar o problema

E acrescenta que, enquanto atividades, os gerentes devem saber administrar (planejar, organizar, liderar e controlar); ser eficaz (atingir as metas) e eficiente (saber usar os recursos para atingir as metas); excelente comunicador; hábil negociador; interagir com as pessoas; liderar grupos; delegar racionalmente; possui boa dose de criatividade; ser coaching (treinador) de sua equipe de trabalho; conhecer as melhores ferramentas administrativas, ser gestor dos talentos humanos; estar sempre atualizado.

O Gerente precisa aprender a conviver com o novo e a mudança, com o transitório e com o que deve ser permanente, assumindo o seu papel de educador como uma estratégia mais adequada de obter resultados.

Não se aprimora a competência gerencial simplesmente criticando subordinados por não se comportarem segundo as expectativas desejadas que as previsões formuladas, mas antes de tudo deve-se aperfeiçoar os estilos gerenciais praticados por aqueles que detêm as funções de direção, supervisão e controle.

Para ser eficaz, o gerente precisa ter consciência da impressão que realmente causa nos subordinados, antes de poder lidar com os outros com sensibilidade ele precisa tornar-se muito mais objetivo consigo mesmo. E elevar-se como pessoa a um nível consideravelmente superior de autoconsciência e de auto-aceitação, pressupondo-se à auto-mudança .

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho analisou o nível de eficácia dos gerentes da rede de supermercado Nordesteão. Desta forma, caracteriza-se como uma pesquisa exploratória no formato de um estudo de caso. Segundo Andrade (2002, pg19) pesquisa exploratória,

“São finalidades da pesquisa exploratória proporcionar maiores informações sobre o assunto que se vai investigar; facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. “

E para Dencker (1998, pg 127), estudo de caso

“é o estudo profundo e exaustivo de determinados objetivos ou situações. Permite o conhecimento em profundidade dos processos e relações sociais. O uso da técnica de estudo de caso é recomendável na fase inicial das investigações, para a construção de hipóteses ou reformulação do problema.”

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Para Lakatos população compreende todos os seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. O universo dessa pesquisa compreendeu os funcionários que ocupam cargos gerenciais na Loja 03 da rede de Supermercado Nordesteão, localizada na Av.

Salgado Filho em Natal – RN, totalizando 10 funcionários.

Ainda para Lakatos, (1992, pg 108) Amostra é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo. Assim, para esse trabalho a amostra será o próprio universo, caracterizando-se, portanto como uma amostra censitária.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados através de um questionário com questões fechadas e abertas contendo os fatores que segundo os autores pesquisados, podem caracterizar a eficácia gerencial.

3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Os dados foram tabulados em planilha do Excel e analisados a partir das análises de frequência gerados por esse programa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados do trabalho apresentam, em primeiro momento, o diagnóstico funcional, isto é, o levantamento do perfil gerencial e a avaliação das habilidades gerenciais com o intuito de gerar informações que possam ajudar no desempenho das suas funções. Em seguida, tem-se a definição de alguns requisitos que tanto gerentes, como empresas, devem atentar ao pensarem em desenvolver o seu nível gerencial.

4.1 DESCRIÇÃO DOS DADOS COLETADOS

O diagnóstico funcional constitui-se na análise dos problemas enfrentados pela empresa e com vistas a resolvê-los.

Esta pesquisa fora realizada com o intuito de atender aos objetivos específicos deste trabalho que são os de: caracterizar o perfil dos gerentes; identificar os indicadores de eficácia gerencial e verificar a existência de pontos considerados falhos no que diz respeito a eficácia gerencial da rede de supermercado Nordesteão.

O diagnóstico teve como finalidade principal investigar o nível de eficácia dos gerentes da loja 03 da rede de supermercado Nordesteão e se deu através de questionários aplicados com os colaboradores desta empresa nos meses de agosto e setembro do corrente ano, respectivamente.

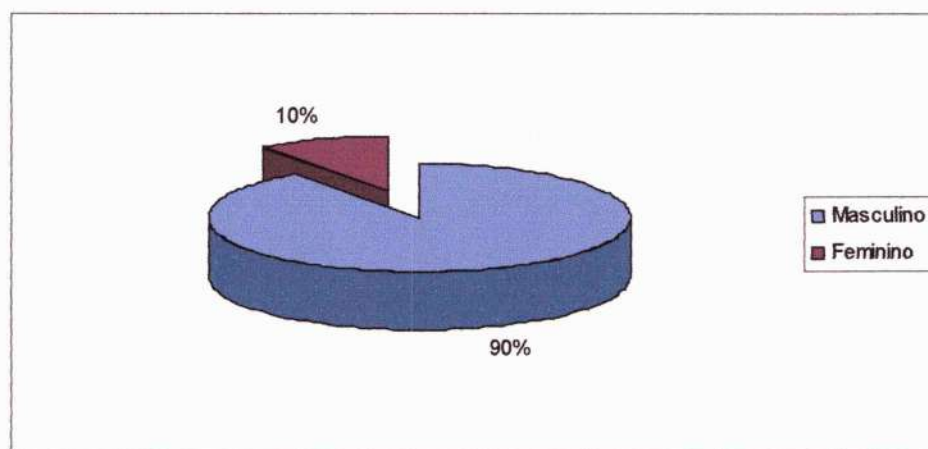
O modelo teórico que está embasando este trabalho são as habilidades descritas por Henry Mintzberg que diz que a formação de gerentes reside no desenvolvimento de habilidades, acreditando ser preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidade para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais.

Com base nesta teoria, foi utilizado um inventário considerando as oito habilidades gerenciais avaliadas pelos gerentes numa escala de 1 a 5 levando em conta sua aplicação individual, onde 1 significa que a habilidade pouco se aplica e 5 que se aplica ao máximo.

Deste modo, trata-se de uma pesquisa exploratória no formato de um estudo de caso, realizada com 10 funcionários que ocupam cargos gerenciais na Loja 03 da rede de Supermercado Nordeste. Portanto, ao todo, foram aplicados 10 questionários e feitos 10 inventários.

4.2 Análise dos dados coletados

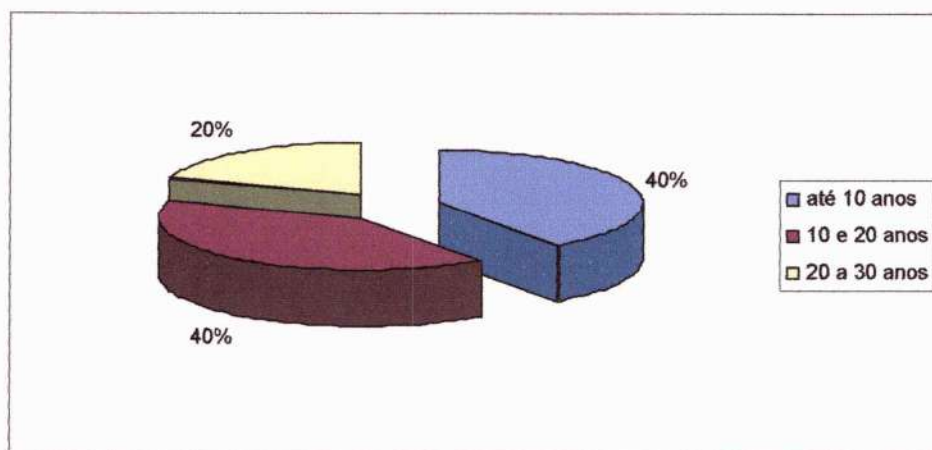
Gráfico 1: Sexo



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordeste, loja 03.

O primeiro dado obtido na pesquisa refere-se ao Sexo, onde se pode verificar no gráfico 1, que 90% dos gerentes são do sexo Masculino e 10% do sexo Feminino, o que pode indicar a cultura da empresa.

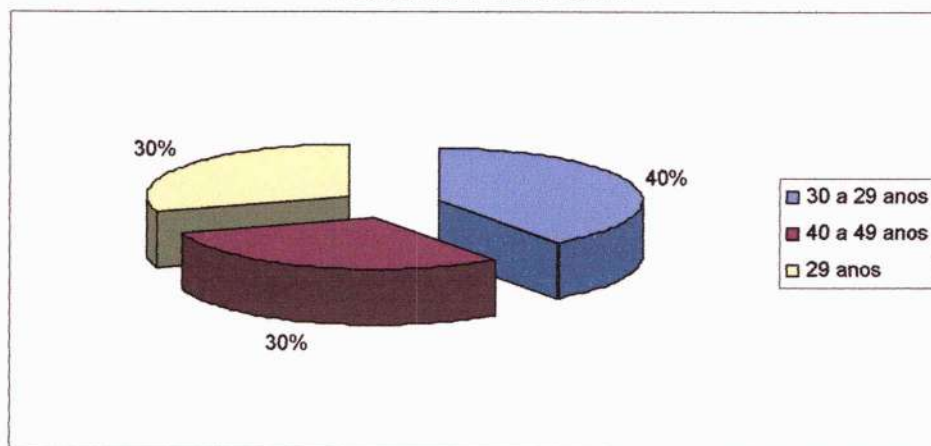
Gráfico 2: Tempo de atuação na empresa



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Com relação ao Tempo de atuação dos gerentes na empresa, onde se pode verificar no gráfico 2, que 40% estão em até 10 anos; outros 40% entre 10 e 20 anos e 20% entre 20 a 30 anos.

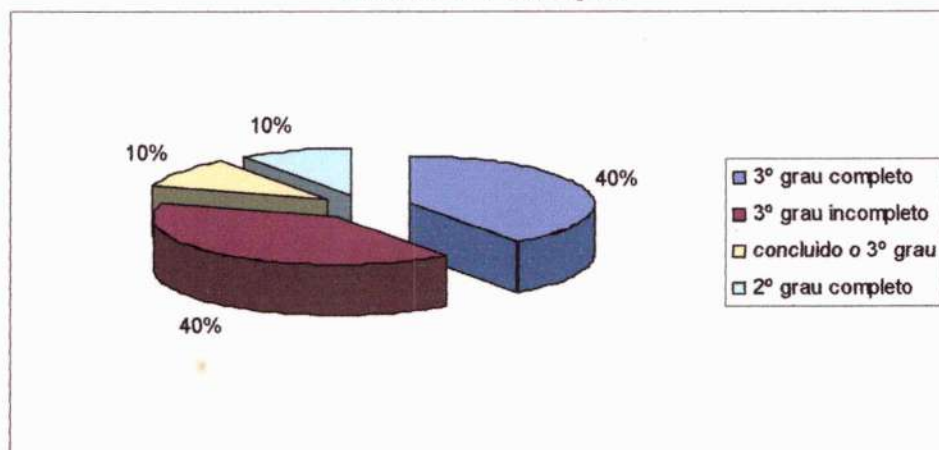
Gráfico 3: Faixa etária



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Quanto a Faixa etária, onde se pode verificar no gráfico 3, que 40% dos gerentes estão entres 30 a 29 anos; 30% entre 40 e 49 anos e outros 30% em até 29 anos.

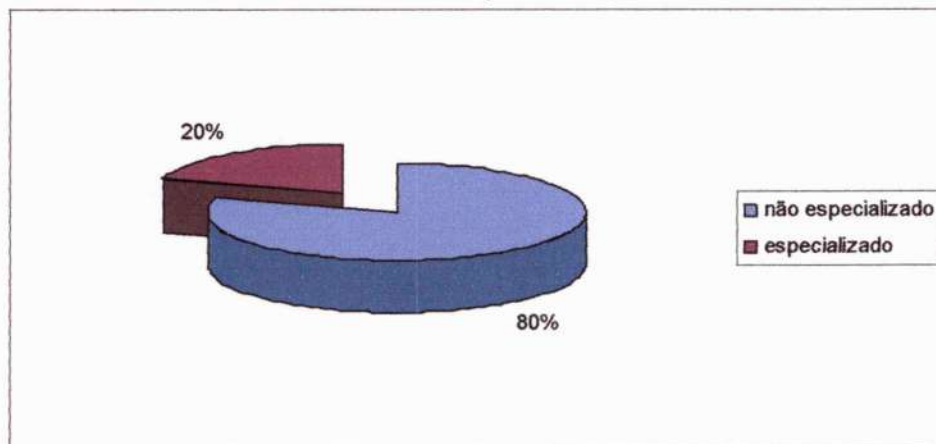
Gráfico 4: Formação



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Considerando a Formação, onde se pode verificar no gráfico 4, que 40% dos gerentes possuem 3º grau completo; outros 40% possuem 3º grau incompleto; 10% está concluindo e 10% possui 2º grau completo.

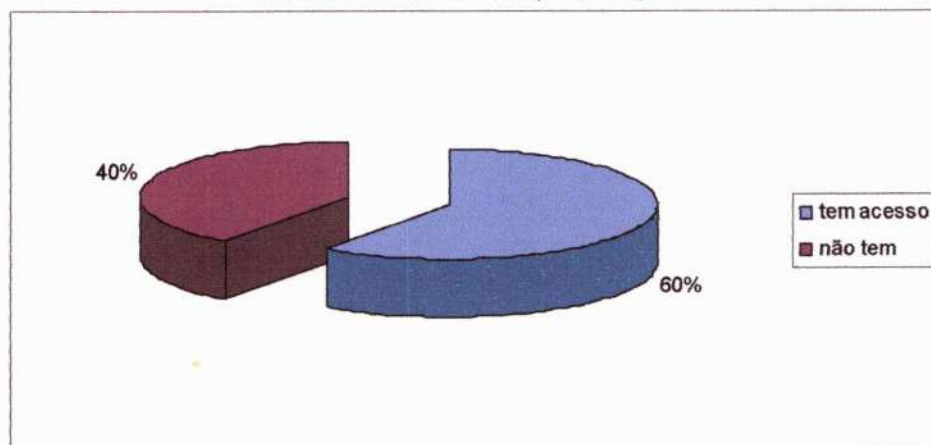
Gráfico 5: Especialização



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Com relação a Especialização, onde se pode verificar no gráfico 5, que 80% dos gerentes não possuem e apenas 20% são especialistas.

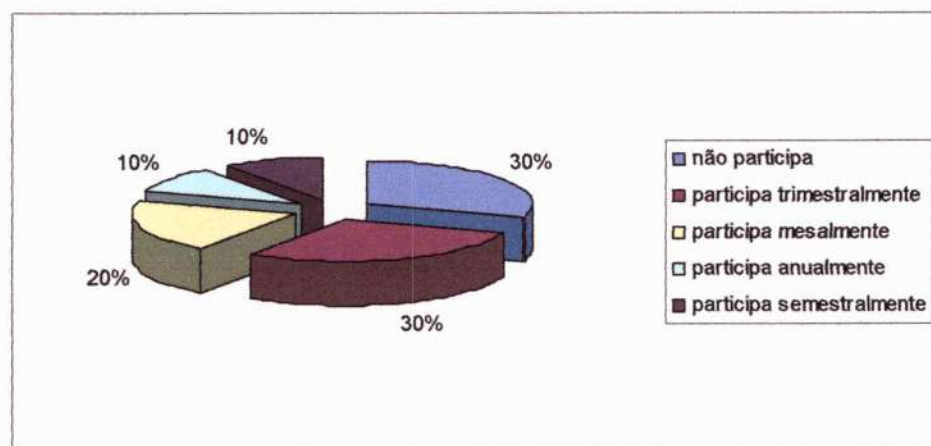
Gráfico 6: Acesso à publicações



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Quanto ao Acesso à publicações na sua área, onde se pode verificar no gráfico 6, 60% dos gerentes tem acesso e 40% não tem.

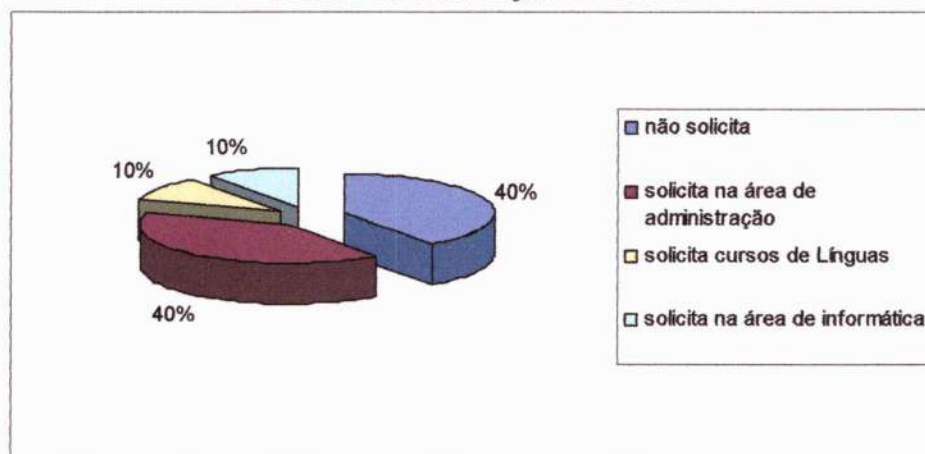
Gráfico 7: Frequência de participação em eventos



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Considerando a Frequência de participação em eventos na sua área, onde se pode verificar no gráfico 7, que 30% dos gerentes não participa outros 30% participam trimestralmente; 20% participa mensalmente; 10% participa anualmente e outros 10% participa semestralmente.

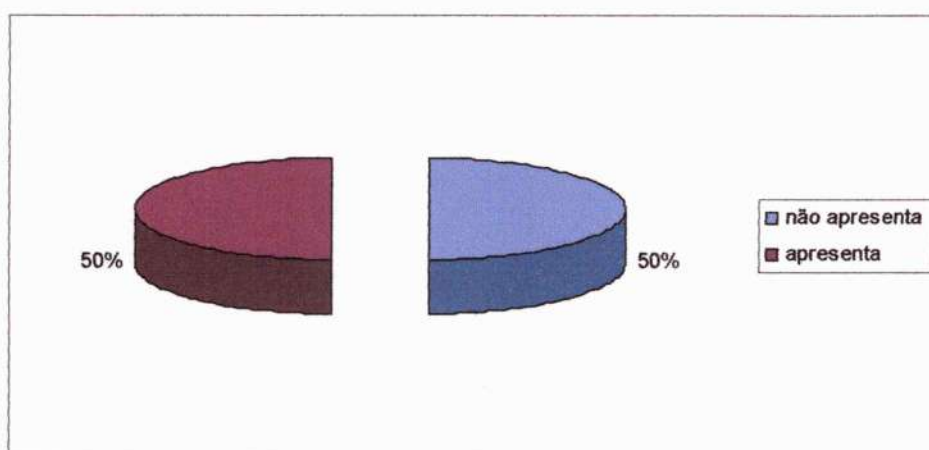
Gráfico 8: Solicitação de curso



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordestão, loja 03.

Com relação a Solicitação de curso, onde se pode verificar no gráfico 8, 40% dos gerentes não solicita; outros 40% solicita na área de administração; 10% cursos de línguas e 10% na área de informática.

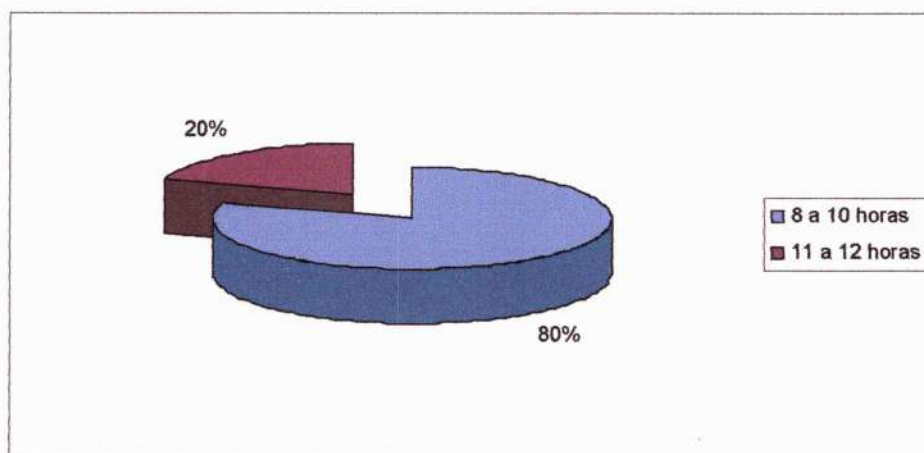
Gráfico 9: Experiência gerencial anterior



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordestão, loja 03.

Quanto a Experiência anterior no exercício da função gerencial, onde se pode verificar no gráfico 9, que 50% dos gerentes apresentam experiência anterior e os outros 50% não apresentam.

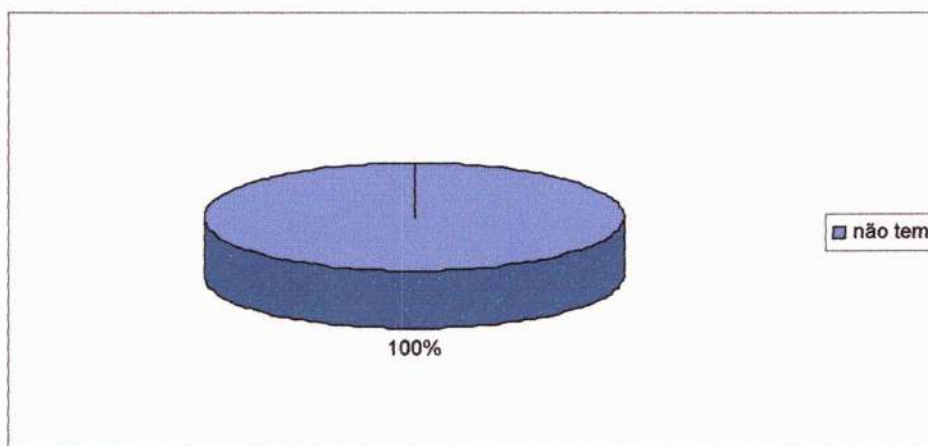
Gráfico 10: Carga horária



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Considerando a Carga horária gerencial, onde se pode verificar no gráfico 10, que 80% dos gerentes apresentam de 8 a 10 horas e 20% de 10 a 12 horas.

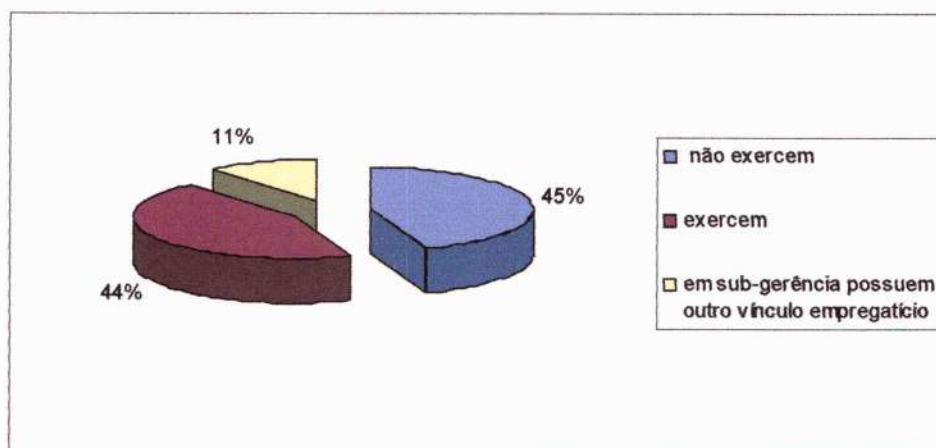
Gráfico 11: Outro vínculo empregatício



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Com relação a possuir Outro vínculo empregatício, onde se pode verificar no gráfico 11, que 100% dos gerentes não possuem.

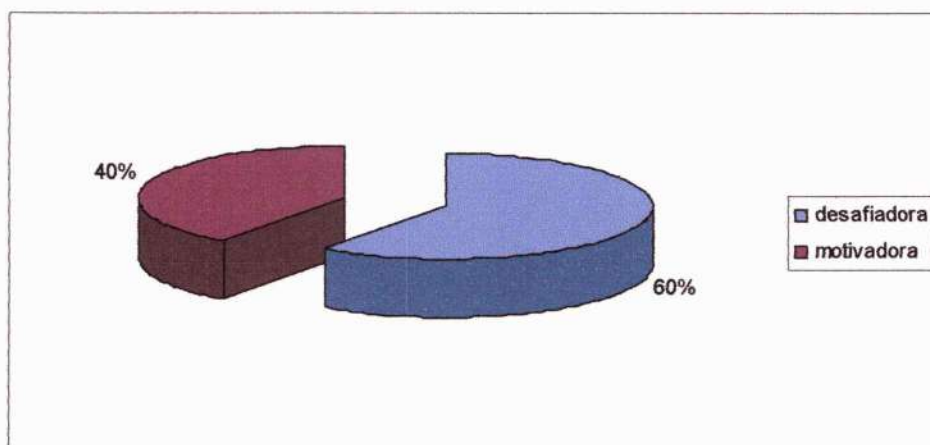
Gráfico 12: Outras funções na unidade



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Quanto a possuir outras Funções na unidade, onde se pode verificar no gráfico 12, que 40% dos gerentes exercem na função de gerência; outros 40% não exercem nenhuma outra função; 10% na sub-gerência e 10% em outras áreas.

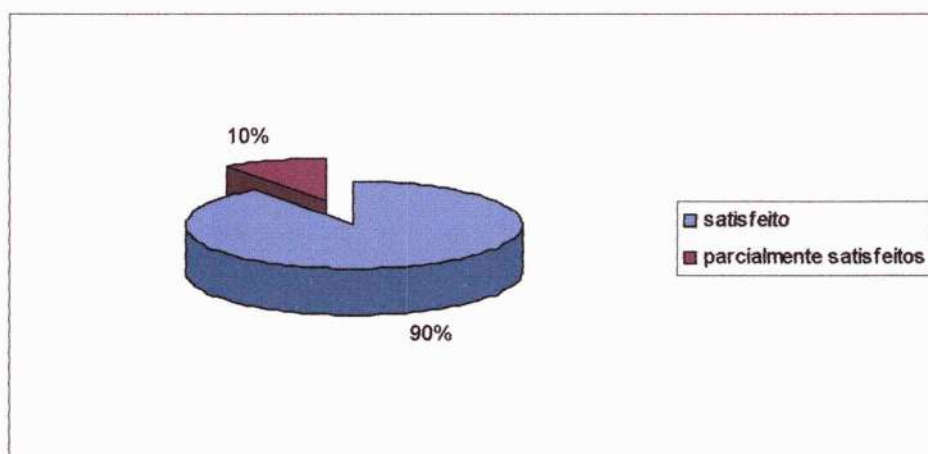
Gráfico 13: Função gerencial



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Considerando a Função gerencial, onde se pode verificar no gráfico 13, que 60% dos gerentes a consideram uma função desafiadora e 40% a consideram uma função motivadora.

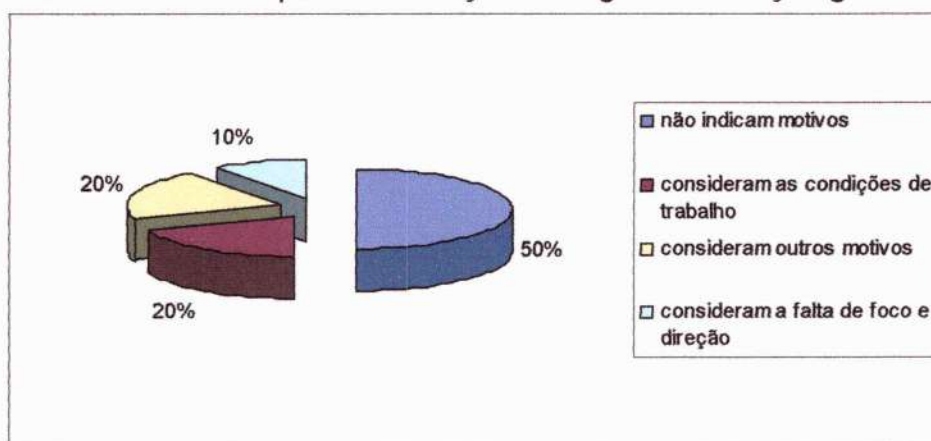
Gráfico 14: Gestão



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Com relação a própria Gestão, onde se pode verificar no gráfico 14, que 90% dos gerentes estão satisfeitos e 10% parcialmente satisfeitos

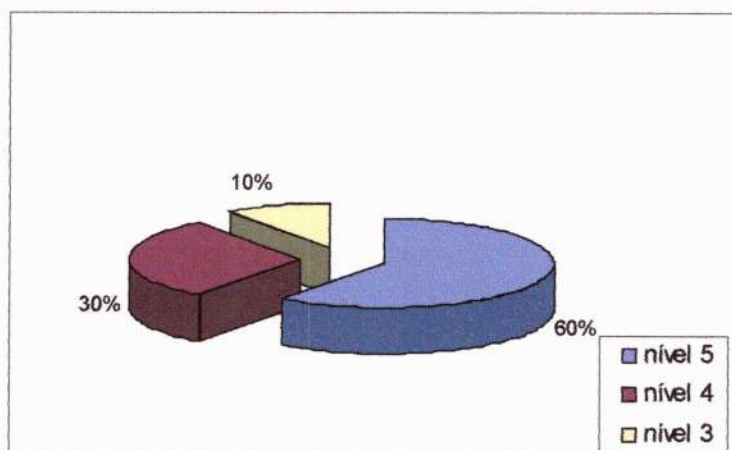
Gráfico 15: Motivos para insatisfação e desgaste da função gerencial



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Quanto aos Motivos para insatisfação e desgaste da função gerencial, onde se pode verificar no gráfico 15, que 50% dos gerentes não apontam nenhum motivo; 20% apontam as condições de trabalho; 20% outros motivos e 10% falta de direção e foco.

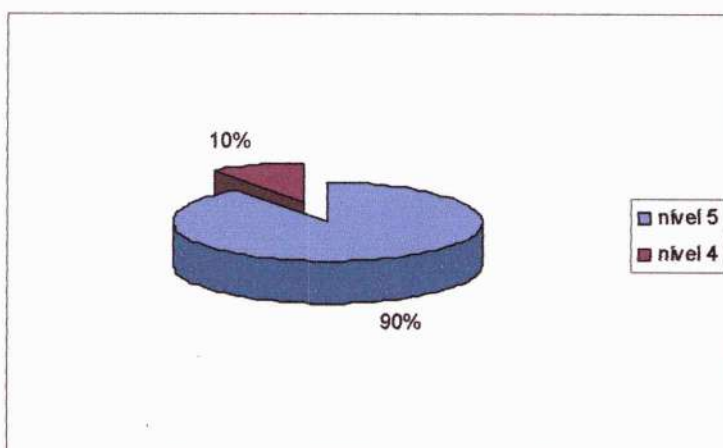
Gráfico 16: Habilidade de relacionamento com colegas



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Considerando a Habilidade de relacionamento com colegas, verificamos no gráfico 16, que 60% dos gerentes se aplicam no nível 5; 30% no nível 4 e 10% no nível 3. Dessa forma, pode-se dizer que essa habilidade contribui positivamente para a eficácia gerencial, visto que os níveis 5 e 6 são os mais elevados na escala. Cabe ressaltar que a habilidade de relacionamento com colegas diz respeito à capacidade de o gerente manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico para atender os seus próprios objetivos ou servir os interesses recíprocos.

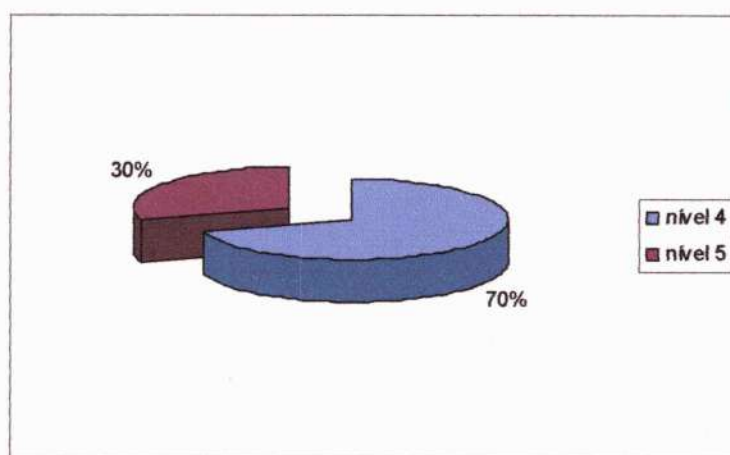
Gráfico 17: Habilidade de liderança



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Com relação a Habilidade de liderança, conforme gráfico 17, verificamos que 90% dos gerentes se aplicam no nível 5 e 10% no nível 4. Dessa forma, pode-se dizer que essa habilidade contribui positivamente para a eficácia gerencial, visto que os níveis 5 e 6 são os mais elevados na escala. Cabe ressaltar que a habilidade de liderança diz respeito à capacidade de o gerente orientar, treinar, motivar e usar a autoridade.

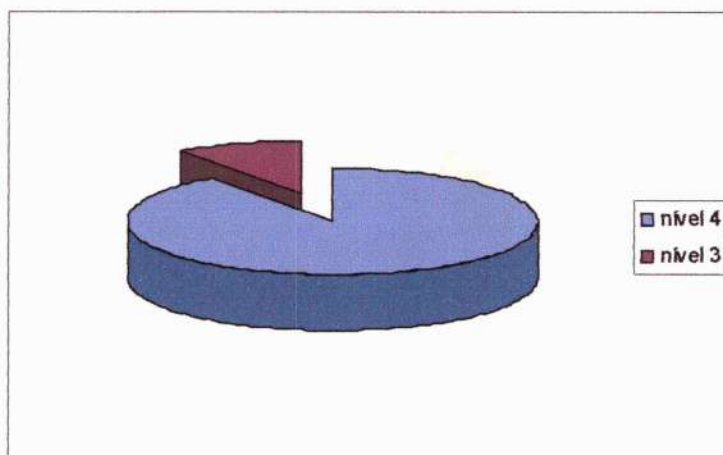
Gráfico 18: Habilidade de resolução de conflitos



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Quanto à Habilidade de resolução de conflitos, verificamos conforme gráfico 18, que 70% dos gerentes se aplicam no nível 4 e 30% no nível 5. Dessa forma, pode-se dizer que essa habilidade contribui positivamente para a eficácia gerencial, visto que os níveis 5 e 6 são os mais elevados na escala. Cabe ressaltar que a habilidade de resolução de conflitos diz respeito à capacidade de o gerente arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios.

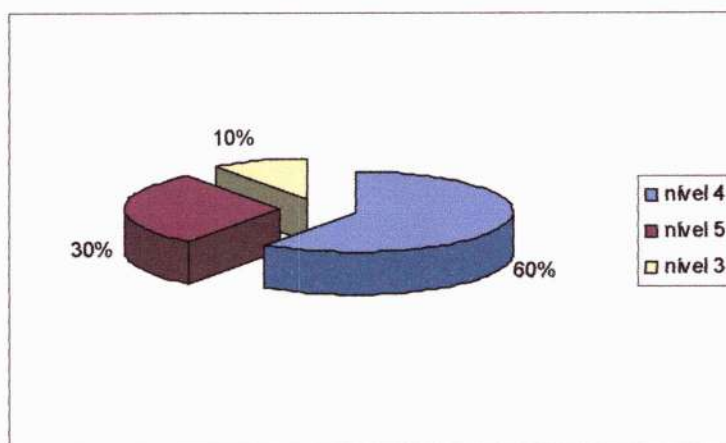
Gráfico 19: Habilidade de processamento de informação



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordestão, loja 03.

Considerando a Habilidade de processamento de informação, verificamos conforme gráfico 19, que 90% dos gerentes se aplicam no nível 4 e 10% no nível 3. Dessa forma, pode-se dizer que essa habilidade contribui positivamente para a eficácia gerencial, visto que o nível 4 é o mais elevado na escala. Cabe ressaltar que a habilidade de processamento de informação diz respeito a capacidade de o gerente expressar corretamente suas idéias e falar oficialmente como representante da empresa.

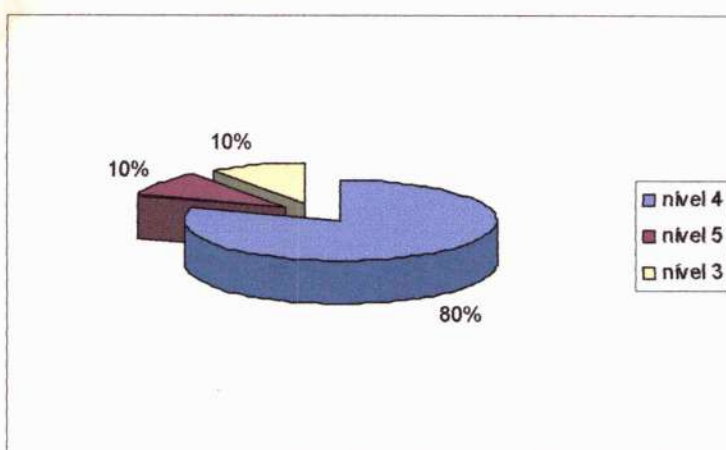
Gráfico 20: Habilidade de decisões em condições de ambigüidade



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordestão, loja 03.

Com relação a Habilidade de decisões em condições de ambigüidade, verificamos conforme gráfico 20, que 60% dos gerentes se aplicam no nível 4; 30% no nível 5 e 10% no nível 3. Dessa forma, pode-se dizer que essa habilidade contribui positivamente para a eficácia gerencial, visto que os níveis 4 e 5 são os mais elevados na escala. Cabe ressaltar que a habilidade de tomar decisões em condições de ambigüidade diz respeito a capacidade de o gerente decidir, pois o mesmo lida com uma decisão de cada vez, freqüentemente o gerente enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar várias decisões em um certo período.

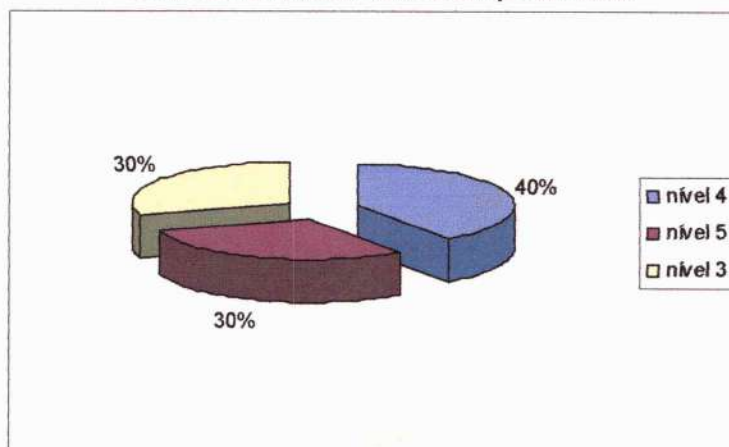
Gráfico 21: Habilidade de alocação de recursos



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Quanto a Habilidade de alocação de recursos, verificamos conforme gráfico 21, que 80% dos gerentes se aplicam no nível 4; 10% no nível 5 e 10% no nível 3. Dessa forma, pode-se dizer que essa habilidade contribui positivamente para a eficácia gerencial, visto que os níveis 4 e 5 são os mais elevados na escala. Cabe ressaltar que a habilidade de alocação de recursos diz respeito a capacidade de o gerente definir prioridades a fim de que as escolhas sejam menores.

Gráfico 22: Habilidades empresariais

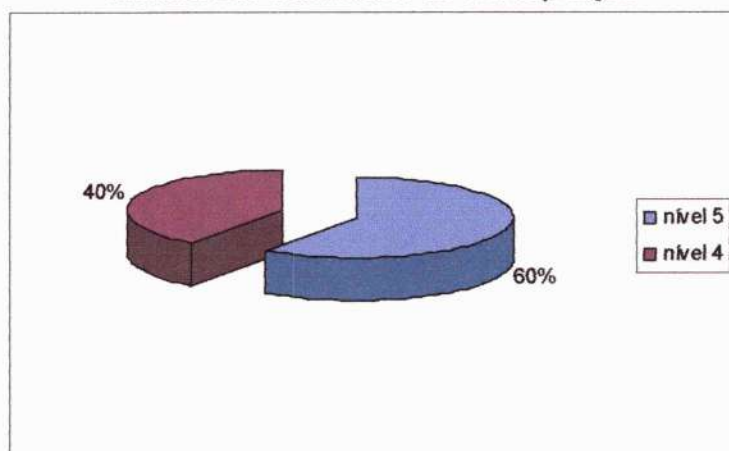


Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Considerando as Habilidades Empresariais, verificamos conforme gráfico 22, que 40% dos gerentes se aplicam no nível 4; 30% no nível 5 e 30% no nível 3. Dessa forma, pode-se dizer que essa habilidade contribui positivamente para a eficácia gerencial, visto que os níveis 4 e 5 são os mais elevados na escala.

No entanto, chama-se atenção para o percentual de 30% no nível 3, que é um nível mediano, demonstrando assim que é preciso melhoria nessa habilidade para essa parcela dos gerentes. Cabe ressaltar que a habilidade empresarial diz respeito à capacidade de o gerente buscar oportunidades e implementar de forma controlada mudanças organizacionais.

Gráfico 23: Habilidade de introspecção



Fonte: Pesquisa no supermercado Nordesteão, loja 03.

Com relação a Habilidade de introspecção, verificamos conforme gráfico 23, que 60% dos gerentes se aplicam no nível 5 e 40% no nível 4. Dessa forma, pode-se dizer que essa habilidade contribui positivamente para a eficácia gerencial, visto que os níveis 4 e 5 são os mais elevados na escala. Cabe ressaltar que a habilidade de introspecção diz respeito à capacidade de o gerente entender seu cargo e seu impacto sobre a organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Diante de um ambiente instável e imprevisível, as organizações que querem manter-se competitivas procuram ajustar suas estratégias de forma que as capacitem a permanecer no cenário econômico.

Acredita-se que tais transformações estão causando grande impacto sobre a função gerencial, traduzindo-se na exigência de novas competências dos gerentes já que a eles cabe a função de buscar futuros alternativos para suas empresas, através da sua capacitação e atualização permanente.

A literatura indica que cada vez mais as empresas estão procurando alterar a natureza das suas relações de trabalho com o intuito de canalizar o esforço cooperativo de seus funcionários para fins mais produtivos. Para tanto, espera-se que os gerentes deleguem mais, que se aproximem dos seus subordinados para ouvi-los, estimulando a troca de informações. Estas posturas mais participativas das gerências com relação aos seus subordinados, além de resultar em um ambiente de trabalho menos conflitivo e antagônico, criam um clima mais favorável à inovação, ao desenvolvimento da criatividade, e proporcionam um melhor aproveitamento do saber dos trabalhadores.

Gradativamente as empresas foram se tornando mais permeáveis à interação com o ambiente externo a ela, sendo alteradas, influenciadas por fatores que não podiam ser controlados pelos seus dirigentes, e algumas vezes, não podiam nem ser previstos. O gerente sentiu necessidade de ter mais informações, de ter um conhecimento mais amplo, pois dele eram demandadas novas posturas para com clientes, concorrentes, colaboradores, superiores, fornecedores.

Administrar seres humanos talentosos e motivados em prol da participação entendida pela empresa é o grande desafio dos gerentes que estavam acostumados a controlar resultados financeiros e metas quantificadas. Enfim, administrar pessoas, com diferentes histórias de vida, expectativas, sonhos e qualificações, de uma forma produtiva, potencializar o que cada um tem de melhor e neutralizar suas dificuldades e fraquezas. Isto é que se espera dos gerentes em

organizações que pretendem ser competitivas, produzindo bens de qualidade com uma equipe enxuta e produtiva.

Os profissionais em nível de gerência devem sempre procurar conhecimentos adicionais, além da sua especialidade. Informática e língua estrangeira são, atualmente, requisitos mínimos para qualquer cargo executivo. Além disso, ter uma formação profissional eclética, resultante da experiência em várias realidades empresariais, tem se mostrado um diferencial muito valorizado.

Os gerentes devem optar por uma formação multidisciplinar que os habilitem transitar pelas diversas áreas da empresa com certa naturalidade: marketing, recursos humanos, produção e finanças; conhecer um pouco de cada uma das áreas que não são a sua especialidade. Essa visão global da empresa deve ser complementada pelo conhecimento dos diversos processos e mecanismos internos, que lhes permitam conhecer as potencialidades e as deficiências de cada área.

Com relação às habilidades destacam-se as de visualizar o entorno da organização, englobando a visão de causa-efeito, de interdependência, crítica e conceitual e a de novas alternativas e oportunidades. O profissional deve se direcionar para fora da empresa, numa atitude de prospecção de novos rumos.

As habilidades interpessoais assumem um caráter extremamente importante nas empresas em que o trabalho em equipe é uma constante, fazendo com que os gerentes sejam hábeis na condução de processos interdisciplinares. Os gerentes serão os responsáveis pelo desenvolvimento do perfil criativo e inovador dos seus subordinados, atuando como agentes potencializadores das habilidades da equipe.

No plano das atitudes, ressaltam a necessidade dos gerentes serem justos, éticos e atenciosos para com os seus subordinados. Devem evitar todo e qualquer favorecimento e privilegiamento em prol de determinado indivíduo ou grupo.

Serem abertos a novas idéias e experiências é também desejável. Não devem temer correr riscos. A prospecção de novos rumos e novas oportunidades para a sua unidade ou empresa deve nortear suas atitudes.

"dinâmica", apesar de não apresentar resultados homogêneos em todas as suas áreas.

ANEXOS

**TRAÇANDO O PERFIL DOS GERENTES DA LOJA 03 DA
REDE DE SUPERMERCADOS NORDESTÃO**

Cargo: _____

1. Tempo de atuação na empresa:

() Até 10 anos () 10 a 20 anos () 20 a 30 anos

2. Faixa etária:

() Até 29 anos () 30 a 39 anos () 40 a 49 anos () 50 a 59 anos

3. Formação:

() 2º grau

() 3º grau concluindo em: _____

() 3º grau concluído em: _____

4. Especialização:

() Não possuo

() Não possuo, mas pretendo me especializar em: _____

() Sou especializado em: _____

5. Acesso à publicações na sua área:

() Não tenho.

() Não tenho, mas gostaria de sugerir: _____

() Tenho: _____

6. Frequência de participação em eventos na sua área:

- () Não participo () Mensalmente () Trimestralmente () Semestralmente
() Anualmente

Alguns Eventos: _____

7. Solicitação de curso:

- () Não solicito.
() Solicito cursos: _____

8. Experiência anterior no exercício da função gerencial:

- () Não tenho.
() Sim, _____

9. Carga horária gerencial:

- () 6 a 8 horas () 8 a 10 horas () 10 a 12 horas

10. Possui outro vínculo empregatício?

- () Não. () Sim, _____

11. Exerce outras funções na indústria?

- () Não exerce em outra função.
() Exerce em outra função: _____

12. Considera a função gerencial:

- () De grande importância () Satisfatória () Insatisfatória () Não sabe

Justifique: _____

INVENTÁRIO DE HABILIDADES GERENCIAIS

Esse inventário visa avaliar habilidades gerenciais no sentido de gerar informações que possam lhe ajudar no desempenho de sua função. Foi baseado nas habilidades descritas por Henry Mintzberg que diz que a formação de gerentes reside no desenvolvimento de habilidades, acreditando ser preciso ir além da transmissão de conhecimentos e oferecer oportunidade para que as pessoas possam desenvolver e aprimorar suas habilidades gerenciais.

Você marca na escala de 1 a 5 o nível que mais se aplica a você em cada uma das habilidades. 1 significa que a habilidade pouco se aplica ao seu caso e 5 que se aplica ao máximo. Procure ser o mais honesto possível nas respostas. Não haverá análise individual, ou seja, as respostas serão avaliadas no conjunto e, portanto, você não precisa se identificar e nem se preocupar com o nível de resposta dada.

HABILIDADES	1	2	3	4	5
Habilidade de Relacionamento com colegas: Capacidades de manter relações formais e informais com os colegas, especialmente do mesmo nível hierárquico para atender os seus próprios objetivos ou servir os interesses recíprocos.					
Habilidade de Liderança: Capacidade de orientar, treinar, motivar e usar a autoridade.					
Habilidade de Resolução de Conflitos: Capacidade de arbitrar conflitos entre pessoas e a habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios.					
Habilidade de Processamento de Informação: Capacidade de expressar corretamente suas idéias e falar oficialmente como representante da empresa.					
Habilidade para tomar Decisões em condições de Ambigüidade: Capacidade de decidir, além disso o gerente não lida com uma decisão de cada vez, freqüentemente o gerente enfrenta inúmeros problemas e precisa tomar várias decisões em um certo período.					
Habilidade de Alocação de Recursos: Capacidade para a definição de prioridades a fim de que as escolhas sejam menores.					
Habilidades Empresariais: Capacidade de buscar oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais.					
Habilidade de Introspecção: Capacidade de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização.					