



MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCAS EUGÊNIO DE ANDRADE SILVA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM TEMPOS DE MUDANÇA:
UM ESTUDO NO SEGMENTO VAREJISTA**

Salvador
2021

LUCAS EUGÊNIO DE ANDRADE SILVA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM TEMPOS DE MUDANÇA:
UM ESTUDO NO SEGMENTO VAREJISTA**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

Salvador
2021

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da UNIFACS Universidade Salvador.

Silva, Lucas Eugênio de Andrade

Competências gerenciais em tempos de mudanças: um estudo no segmento varejista./ Lucas Eugênio de Andrade Silva. - Salvador: UNIFACS, 2021.

115 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação, Mestrado em Administração da UNIFACS Universidade Salvador, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Lindomar Pinto da Silva.

1. Administração. 2. Competências gerenciais. 3. Varejo Supermecadista. I. Silva, Lindomar Pinto da, orient. II. Título.

CDD: 658

LUCAS EUGÊNIO DE ANDRADE SILVA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS EM TEMPOS DE MUDANÇA:
UM ESTUDO NO SEGMENTO VAREJISTA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Salvador - UNIFACS, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Mestre em Administração, aprovada pela seguinte banca examinadora:

Lindomar Pinto da Silva - Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Salvador - UNIFACS

Maria Elisa Huber Pessina _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Salvador - UNIFACS

Denise Ribeiro de Almeida _____
Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia - UFBA

Salvador, 29 de outubro de 2021.

AGRADECIMENTOS

A Deus. A Nossa Senhora Aparecida, padroeira dessa pátria tão diversa e complexa.

A Ciência, que seguirá forte, que seguirá vital. É certo que a precisão do universo torna lógico que haja um Criador.

A minha querida família pelo suporte e carinho.

A Salvador por fazer parte dessa realização. A Minas Gerais por ser a minha raiz, meu desbravamento.

Aos amigos pelo apoio e torcida.

Ao Professor Lindomar pela orientação. Sua inteligência é uma inspiração.

Aos colegas e Professores do Mestrado pelos momentos de aprendizagem e leveza.

Aos que disponibilizaram o seu tempo para colaborar com essa pesquisa.

Independente do desafio, aja no limite do esforço e seja competente. O resto é resultado.

Thimer

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho foi identificar como as mudanças introduzidas nas organizações de varejo em decorrência da pandemia da Covid-19 alteraram a importância atribuída às competências gerenciais. O trabalho constituiu-se da apresentação dos marcos teóricos para competências gerenciais, varejo supermercadista e mudanças organizacionais, que serviram de base para elaboração do questionário utilizado na pesquisa de campo. O questionário compreendeu uma lista de perguntas estruturadas, fechadas e elaboradas após a realização de critérios avaliativos e apropriados ao tema de estudo. A pesquisa foi classificada como sendo quantitativa exploratória e a amostra foi composta por 67 respondentes. A análise dos resultados da pesquisa foi descritiva, a partir do uso de estatística não paramétrica, empregando o teste de postos e sinais de Wilcoxon pareado e análise fatorial exploratória por meio da extração de componentes principais e rotação Varimax, além da adoção do cálculo da mediana e da moda. Como resultados, o domínio de metas racionais do Modelo de Quinn, apresentou maior concentração de respostas; seguido pela identificação de não ter havido diferenças na comparação desse e dos demais domínios antes e durante a pandemia. Destacam-se também a identificação de impactos na reconfiguração de espaços de trabalho, a exemplo do home-office, o avanço das tecnologias de consumo e dos novos desafios de relacionamento entre gestores e liderados. Entre as várias recomendações de pesquisa, sugerem-se novos estudos tanto no segmento varejista, quanto em outros segmentos econômicos, tal como a aplicação para outros grupos a fim de ampliar as discussões metodológicas e a adequação do tema.

Palavras-chave: Competências gerenciais; varejo supermercadista; mudanças organizacionais. Covid-19.

SUMMARY

This study aims at identifying how the changes introduced at the retail organizations due to Covid-19 pandemic have changed the importance assigned to management competencies. This study comprises the presentation of the theoretical frameworks for the management competencies, supermarket retail and organizational changes which were used as the basis for the preparation of a questionnaire used in the field research. The questionnaire is composed by a list of structured closed questions that were elaborated after the accomplishment of the assessment criteria suitable to the theme of study. The research was classified as exploratory quantitative, and the sample was composed by 67 respondents. The research result analysis was descriptive, from nonparametric statistic use, applying the Wilcoxon signed-rank test and exploratory factor analysis by means of main component extraction and Varimax rotation, as well as adopting the median and mode formula. As results, Quinn Model rational goal model area has shown greater concentration of answers; followed by identification that no such difference has occurred at the comparison of these and the other areas before and after the pandemic. The identification of impacts in the reconfiguration of workspaces as the home-office, the advance of consumption technology and new challenges of relationship between managers and subordinates are also highlighted. Among the several research recommendations, further studies on both retail and other economical segments are suggested, such as the application for other groups in order to broaden the methodological discussions and the theme adequacy.

Keywords: Management competencies; supermarket retail; organizational changes; Covid-19.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABASE	Associação Baiana de Supermercados
ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AMIS	Associação Mineira de Supermercados
APAS	Associação Paulista de Supermercados
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEREQ	Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications
CNPF	Conseil National du Patronat Français
Covid	Corona vírus disease
ERIC	Educational Resources Information Center
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBRE FGV	Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEDEF	Mouvement des Entreprises de France
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
QI	Quociente de inteligência
SBVC	Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
Scielo	Scientific Electronic Library Online
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Competência de Quinn	35
Figura 2 - Identificação da lacuna de competência	59
Figura 3 - Realização do trabalho em <i>home office</i> para os participantes da pesquisa.....	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - As 21 competências gerenciais de Boyatzis (1982)	23
Quadro 2 - Conceitos de competências – McClelland e Boyatzis.....	24
Quadro 3 - Competências em situações complexas por Le Boterf.....	30
Quadro 4 - Conceitos de competências – Zarifian e Le Boterf	31
Quadro 5 - Abordagens múltiplas sobre competências e seus principais autores	33
Quadro 6 - Evolução do PIB, do varejo restrito e do varejo ampliado no intervalo de 2010 a 2019	42
Quadro 7 - <i>Ranking</i> de grupamentos de atividade a partir da PNAD Contínua mai-jun-jul 2020	43
Quadro 8- <i>Ranking</i> de grupamentos de atividade a partir da PNAD Contínua mai-jun-jul 2020 – classificação varejo ampliado.....	43
Quadro 9 - Dez tendências de consumo no varejo segundo a Euromonitor Internacional.....	45

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos respondentes.....	55
Tabela 2 - Descrição de identificação dos domínios de competências comparados antes e durante a pandemia.....	56
Tabela 3 - Comparação dos domínios de competências antes e durante a pandemia da Covid-19	58
Tabela 4 - Pré-requisitos para análise fatorial exploratória - competências antes da pandemia	60
Tabela 5 - Cargas fatoriais - competências antes da pandemia	61
Tabela 6- Pré-requisitos para análise fatorial exploratória – competências durante a pandemia	63
Tabela 7 - Cargas Fatoriais - competências durante a pandemia	64
Tabela 8 - Probabilidade de que os indicadores do “Fator 1 - raciocínio e poder” pareados 2 a 2 sejam iguais	67
Tabela 9 - Probabilidade de que os indicadores do “Fator 2 - conhecimento e realização” pareados 2 a 2 sejam iguais	68
Tabela 10 - Probabilidade de que os indicadores do “Fator 3 - confiança e construção de objetivos” em grupo pareados 2 a 2 sejam iguais.....	69
Tabela 11 - Probabilidade de que os indicadores do “Fator 4 – Experiência e ação pareados” 2 a 2 sejam iguais.....	70
Tabela 12 - Teste de Wilcoxon para os indicadores excluídos na fatorial exploratória	72
Tabela 13 - Identificação das mudanças no trabalho.....	74

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	20
2.2	VAREJO	37
2.3	MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	46
2.4	CONTRIBUIÇÕES DO REFERENCIAL TEÓRICO PARA O ESTUDO	50
3	METODOLOGIA.....	51
3.1	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	51
3.2	TÉCNICAS DE ACESSO E COLETA DE DADOS	52
3.3	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	53
3.4	ETAPAS DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	54
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	55
4.1	DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES	55
4.2	ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS.....	56
4.2.1	Objetivo específico 1: identificar domínios de competências gerenciais	56
4.2.2	Objetivo específico 2: comparar os domínios de competências gerenciais antes e durante a pandemia da Covid-19	57
4.2.3	Objetivo específico 3: comparar a importância atribuída às competências antes e durante a pandemia	59
4.2.3.1	<i>Análise fatorial exploratória - competências antes da pandemia</i>	59
4.2.3.2	<i>Análise fatorial exploratória - competências durante a pandemia</i>	62
4.2.3.3	<i>Interpretação dos fatores.....</i>	64
4.2.3.4	<i>Teste de Wilcoxon para os indicadores dos fatores</i>	66
4.2.3.5	<i>Teste de Wilcoxon para os indicadores excluídos na análise fatorial exploratória</i>	72
4.2.4	Objetivo específico 4: identificar as mudanças na organização e no trabalho percebidas pelos participantes.....	74
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
5.1	CONTRIBUIÇÕES	82
5.2	LIMITAÇÕES	82
5.3	ESTUDOS FUTUROS	83
5.4	REFLEXÕES FINAIS.....	84

REFERÊNCIAS.....	86
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	108

1 INTRODUÇÃO

A partir do impacto e conseqüentes mudanças provocadas pela pandemia da *corona vírus disease* - Covid-19 em todo o mundo, o olhar sobre as organizações tornou-se matriz para uma série de questionamentos e tentativas de previsões de comportamento, ações de reorganização e promoção da sobrevivência. Não bastassem as forças de mudança já naturalmente provocadas pelo mercado como os progressos tecnológicos, a variedade e alternância das demandas e necessidades do mercado consumidor, a globalização da concorrência aliada à alta competitividade, além da internacionalização dos mercados. Tudo isso moldura os desafios que o gerenciamento precisa enfrentar.

Um século pode apontar o espaço de tempo que distancia grandes mudanças vivenciadas pela sociedade. E, coincidentemente com uma mesma similaridade, o enfrentamento de uma doença, atualmente a Covid-19, e na década de 1920, o vírus influenza. No momento atual, esse período de grandes mudanças e desafios proporciona crescente complexidade no mundo contemporâneo, já que a emersão de novas realidades incentiva discussões sobre mudanças de paradigmas em todos os níveis da ciência humana e suas sustentações epistemológicas.

É certo que o indivíduo passa a ser uma peça-chave do sucesso das organizações contemporâneas. Seu conhecimento, aliado à competência passam a ser considerados recursos essenciais, permitindo proporcionar vantagens competitivas às empresas em momentos como esse.

Nesse contexto, a ideia de competências gerenciais evoca a importância que o indivíduo possui para a organização, que, a partir dela, promove resultados do trabalho com valor econômico e social. Fleury e Fleury (2001, p. 188) concatenam esses valores e apresentam o conceito de competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

Nesse escopo, o propósito dado por esta pesquisa à temática das competências compreende o seu modo dinâmico, mutável e de múltiplos conceitos, característico do conhecimento transitório imposto pelas adequações constantes nos atuais ambientes de trabalho. Leite (2008) observa que a implicação dessas adequações de competências versam sobre a necessidade de adotar-se atitudes proativas por parte das organizações e de seus profissionais, no sentido de desenvolverem-se continuamente, já que a renovação de competências é necessária para enfrentar o presente cenário de mudanças estruturais e o futuro conseqüente destas, em face da obsolescência das passadas, submetendo o trabalhador a um

processo permanente de validação, exigindo dele a necessária constatação de sua adequação ao trabalho.

Para Vieira *et al.* (2019), as organizações são consideradas como um dos principais atores de alterações no meio natural. Com essa classificação, o autor reforça que as possíveis soluções para esses movimentos de mudança vêm das próprias organizações. Pode-se até mesmo afirmar que o termo mudanças organizacional beira o pleonasmo. Ou seja, o que seria da organização sem as mudanças, e vice-versa? Na literatura, a definição para mudança organizacional não é um consenso, já que diversos autores a consideram como alterações ocorridas na organização ao longo do tempo (SOARES; CERQUEIRA; LACERDA, 2016). Atribuindo não somente o fator tempo, aqui a definição para o termo, conforme Bruno-Faria (2003), engloba qualquer alteração planejada ou não, que acontece na organização, em razão de fatores internos ou externos, que resultam em algum impacto nos resultados e nas relações entre as pessoas no trabalho.

Comumente, às ações de mudança tem-se reações. A mudança sugerida, intencionada ou provocada, muitas vezes refletirá em adequação, aprovação, resistência e defesa. Nesses aspectos, as competências gerenciais tornam-se necessárias na administração dos resultados e objetivos determinados pelas mudanças organizacionais.

Diante desse contexto, buscou-se investigar: como as mudanças introduzidas nas organizações de varejo em decorrência da pandemia da Covid-19 alteraram a importância atribuída às competências gerenciais? Com o intuito de responder à essa questão central e acompanhando as disposições de pesquisa no campo, essa dissertação tem como objetivo geral identificar como as mudanças introduzidas nas organizações de varejo em decorrência da pandemia da Covid-19 alteraram a importância atribuída às competências gerenciais.

Especificamente, almeja-se atingir os objetivos de identificar domínios de competências gerenciais no grupo pesquisado; comparar os domínios de competências gerenciais antes e durante a pandemia da Covid-19; comparar a importância atribuída às competências antes e durante a pandemia; e identificar as mudanças na organização e no trabalho percebidas pelos participantes.

O espaço para realização desse estudo é o de empresas no segmento econômico varejista, representado por seus grupos de gerentes.

No setor varejista, um dos que mais impactos sofre em razão das mudanças, respondendo com adaptabilidade e dinamismo, a demanda por novas competências tem sido uma necessidade vital, elevando o grau de exigência de desempenho dos seus gerentes e

equipes, os quais são constantemente desafiados a lidar com a tarefa de melhorar a eficiência dos negócios, potencializando resultados.

Em foco, quanto ao varejo supermercadista, por suas características diferenciadas de ampla cobertura de atendimento, essencialidade de atendimento à população, ferrenha concorrência e importância econômica, a missão dos seus gerentes no atingimento desses objetivos demonstra-se ainda mais desafiadora, exigindo desses profissionais a percepção e a ponderação adequadas e tempestivas desse novo cenário em que estão inseridos.

Verificando como o varejo mundial evoluiu, constata-se que praticamente nenhum dos modelos de negócios dos que se sobressaem atualmente existiam até o final do século XIX (SILVA, 2009). No Brasil, quando levadas em consideração sobretudo as estruturas organizacionais, destacam-se negócios como: *shopping centers*, hipermercados, lojas de conveniência, vendas em sistema de atacado, clubes de compra, redes franqueadas, comércio eletrônico, dentre outros.

Cabe apontar, nessa parte introdutória, que esse estudo não enfocará o triste impacto provocado pela pandemia da Covid-19 na condição morfológica da doença, expandindo a situação de aparecimento, efeitos no âmbito da saúde e da administração governamental para controle e minimização da doença. O foco dar-se-á ao que a pandemia provocou às organizações no sentido da administração e gerenciamento de equipes, tendo como base as adequações de competências necessárias e seus ajustamentos nesse momento de profundas mudanças em todo o mundo. As demais limitações serão apresentadas ao final do trabalho.

A pandemia da Covid-19 causou uma profunda revolução em todo o mundo, causando transformações em todos os setores da sociedade (CORDEIRO *et al.*, 2020). Rodrigues, Carpes e Raffagnato (2020, p. 619) conceituam esse fenômeno como um “desastre biológico com elementos tecnológicos e sociais atuantes em sua propagação.”

No aspecto econômico, a partir da necessidade protetiva de instauração do isolamento social, o fechamento de empreendimentos e negócios em todo o planeta refletiram em acentuadas quedas na produção industrial e na prestação de serviços. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getúlio Vargas estimou a queda do Produto Interno Bruto (PIB), e da renda das famílias em 2020, em respectivamente 3,4% e 4,0% (IBRE FGV, 2020 apud PAIVA *et al.*, 2020). Conforme previsões da Organização Internacional do Trabalho (OIT) (ILO, 2020), no Brasil, os setores mais afetados pela crise do coronavírus são os de comércio varejista, hotelaria e serviços de acomodação, além dos negócios de alimentos e manufatura.

No âmbito profissional, de acordo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Covid-19, em maio de 2020, 8,7 milhões de trabalhadores tiveram suas atividades laborais impactadas, pois precisaram se adequar a uma nova forma de trabalho; o *home office*, em que as funções e responsabilidades profissionais passaram a ser de forma remota (BRIDI *et al.*, 2020).

Segundo dados divulgados pelo Fórum Econômico Mundial do ano de 2021, estima-se que, em todo o mundo, as empresas perderam cerca de US\$ 2,5 trilhões em produtividade, rotatividade de profissionais e ausências no trabalho. Na pesquisa Vida Saudável e Sustentável (AKATU, 2020), 66% dos consumidores brasileiros afirmaram terem sido pessoalmente afetados pela doença.

Considerando as perspectivas para o futuro pós-pandemia, destaca-se um estudo realizado pelo Instituto Ipsos (HOW..., 2020), intitulado *How much is the world yearning for change after the Covid-19 crisis*, que entrevistou 21 mil pessoas de 16 a 74 anos em todo o mundo, em formato on-line. Para a pergunta “Eu quero que o mundo mude significativamente e se torne mais sustentável e equitativo em vez de voltar a ser como era antes da crise da Covid-19”, o percentual global de respostas foi de 86% para concordo totalmente, e de 14% para discordo totalmente; no Brasil os índices foram respectivamente: 89% e 11%. Já para a pergunta “Eu quero que minha vida mude significativamente, em vez de voltar a ser como era antes da crise da Covid-19”, o percentual global de respostas foi de 71% para concordo totalmente, e de 29% para discordo totalmente; no Brasil os índices foram, respectivamente, 83% e 17%.

Nesse cenário, situam-se revisões contínuas das competências necessárias aos indivíduos para enfrentar as mudanças organizacionais compatíveis com as transformações no mundo do trabalho. Desse modo, exigem-se o desenvolvimento das atuais e novas habilidades que o mercado impõe.

No conjunto das pesquisas bibliográficas consideradas para esse estudo, observou-se que a abordagem usualmente realizada para competências gerenciais dá-se pela avaliação e mapeamento destas, em maior ou menor grau, para com um determinado grupo de profissionais, a exemplo de professores e atores da educação (ALI; MARWAN, 2019; BARBOSA; PAIVA; MENDONÇA, 2018; CASTRO JÚNIOR *et al.*, 2020); advogados e atores do meio jurídico (CASSUNDE; BARBOSA; SOUZA, 2017); microempreendedores (LARA; SALAS-VALLINA, 2017; SOUTO MAIOR *et al.*, 2019; OLIVEIRA; SILVEIRA, 2019); e profissionais de saúde (ROTHDIENER *et al.*, 2020; STARK, 2020; VIEIRA *et al.*, 2019); além das abordagens e revisões literárias do tema para levantamentos bibliográficos (FREITAS; ODELIUS, 2018).

De forma semelhante, nas buscas científicas para mudanças organizacionais, a literatura concentra-se em compreender fenômenos de reações, principalmente as resistências (FERREIRA; SCHROEDER, 2017; LIMA; ROMAGNOLO; AMANCIO-VIEIRA, 2018; MARQUES; BORGES; ALMADA, 2018; POLICARPO; BORGES; ALMADA, 2018; SEEFELD; CENI, 2020; VASCONCELOS, 2019).

Notou-se, a partir do estudo bibliográfico, uma lacuna relacionando o comportamento, evolução, ou ainda o ajustamento de competências gerenciais em cenários de mudanças organizacionais, sejam elas provocadas por fatores internos ou externos à organização. Esse espaço é sustentado pela busca de estudos que não relacionam competências e seu quadro de complexidade às ações de mudanças organizacionais nas principais plataformas, periódicos e repositórios, como: o *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Portais Science, ScienceResearch.com, Google Acadêmico, *Educational Resources Information Center* (ERIC), e *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL).

Nessas plataformas, o levantamento partiu da busca das palavras: competências, gerenciamento, gerencial, mudança, organizacional (e de suas versões em inglês, atreladas de forma individual e composta), além dos termos competências gerenciais e mudanças organizacionais (e suas versões em inglês). Com essa estrutura de busca, realizada durante o ano de 2020, não se obteve resultados de artigos, teses ou dissertações para esse conjunto de temas.

É certo que não é possível concluir que o proposto aqui representa uma abordagem nova, já que com a amplitude e capacidade da ciência não se alcança qualquer limite. Mas é considerável pontuar que essa lacuna representa uma oportunidade de estudo, em um campo com consideráveis aspectos a serem explorados, dada a sua significativa importância.

Ainda, essa abordagem das competências justifica-se no campo dos estudos organizacionais porque tem apresentado grande destaque acadêmico, corroborando para o surgimento de estudos que enfatizam a função estratégica do gerenciamento em cenários de transformações e o seu potencial de adequação nas organizações. Relacionando à justificativa social, o aporte científico decorrente desta pesquisa poderá representar ganhos ao direcionar e indicar relações entre competências gerenciais e mudanças organizacionais, situação em voga para a maioria das organizações no cenário atual.

Além disso, a apresentação de evidências empíricas de relação entre competências gerenciais e mudanças organizacionais podem instigar o desenvolvimento de novos modelos

de análise, além de promover conjunturas inovadoras para quadros de competências. Esse incentivo possibilita o aprimoramento contínuo dos profissionais inseridos no segmento econômico do varejo, além das próprias organizações.

Nessa linha, apresenta-se como justificativa institucional a contribuição que o presente trabalho pode conferir às confederações de comércio, entidades representativas e associações de estudo no ramo do varejo brasileiro, alavancando a pesquisa científica e tecnológica, promovendo suporte acadêmico ao desenvolvimento econômico desse segmento, gerando benfeitorias a toda a sociedade.

Quanto à justificativa acadêmica, essa investigação científica contribui para o debate que relaciona as competências e seus resultados, tida por vezes como não devidamente articulada (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE; GUIMARÃES, 2012). Brito-de-Jesus *et al.* (2016) reiteram que investigações com maior acurácia nesse campo são recomendadas para que se verifique como as práticas gerenciais se ajustam aos resultados organizacionais. Antonello e Ruas (2005) afirmam que existem muitas carências de trabalhos empíricos que tratam da formação gerencial.

Realça-se, também, a necessidade empírica de entender o caráter relacional das competências gerenciais, ao considerar que elas emergem das formas de ação dos gestores, em seu espaço organizacional (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013). Nesse propósito, observa-se o aumento da oferta de manuais prescritivos, elaborados por executivos e consultores de recursos humanos e por profissionais que relatam suas experiências práticas nas organizações de trabalho, em detrimento do conhecimento que é produzido pelas pesquisas empíricas, o que pode, de certa forma, dificultar o avanço no campo da ciência sistematizada. A questão é que, como muitas dessas prescrições não são suportadas por resultados de pesquisas que ajudam a organizar o conhecimento sobre competência, há mais lacunas neste tópico (OSBI, 2007).

Apresentados o contexto do tema, a questão central de pesquisa, os objetivos e as justificativas passa-se, então, às demais partes que compõem a presente dissertação, além deste capítulo introdutório. O segundo capítulo tratará do referencial teórico, que compreende estudos sobre competências, varejo e mudanças organizacionais. O terceiro capítulo é reservado à metodologia, explicitando informações sobre o desenho da pesquisa; população e amostra; e procedimentos de coleta e de análise dos dados. No quarto capítulo, os resultados serão apresentados e discutidos, enquanto, o quinto capítulo, ficará reservado às considerações finais para a pesquisa, incluindo as recomendações, limitações e agenda para pesquisas futuras. E, por fim, elencam-se as referências a que se recorreu para a elaboração deste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discorridas, sob diferentes formas de abordagem, a pluralidade de conceitos para competências, a descrição das escolas com seus principais autores, além de um arranjo detalhado das definições e modelos para o tema.

Na sequência, serão relacionados os conceitos que tratam de mudanças organizacionais. E, ao fim, serão referenciadas as colocações sobre varejo, incluindo volumes de mercado e a evolução histórica desse seguimento econômico, além da descrição de um panorama com as mudanças ocorridas na área em decorrência da pandemia.

2.1 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Adaptabilidade à realidade, flexibilidade às mudanças, eficiência em múltiplas áreas. Ainda que se tente resumir os desafios que as organizações contemporâneas precisam enfrentar para se tonarem mais competitivas no mercado, um dos grandes enfoques está no gerenciamento de pessoas.

Nesse cenário, a função exercida pelos gestores é de fundamental importância para mobilizar e concretizar as competências dos envolvidos com a organização para o alcance das estratégias e resultados esperados (LIMA, 2010).

As transformações que estão ocorrendo desde o século passado vêm apresentando os mais variados movimentos de mudança em diversos segmentos da sociedade, afetando a gestão de pessoas. A valorização dessa área tornou-se um propulsor de desempenho empresarial. A partir dessa dinâmica, a gestão de competências vem alçando espaços de análise e estudos acadêmicos cada vez maiores.

Em linha com essa expansão, o tema competências gerenciais é cada vez mais difundido, sobretudo por sua relação com fenômenos de aprendizagem, desempenho, classificação de profissionais e estruturação de estratégias nas organizações (FREITAS; ODELIUS, 2018).

O tema competência tem sido alvo de um renovado debate pela área acadêmica nas últimas décadas. Fleury e Fleury (2001) apontam que a palavra competência é do senso comum, sendo utilizada para determinar se uma pessoa está qualificada para realizar alguma ação.

Essa ideia se assemelha ao que se identifica quando se buscam as origens desse termo. A partir de registros no espectro jurídico, a expressão competência tem sido usada desde a Idade

Média no sentido de obrigação, incumbência, responsabilidade para julgar ou emitir um resultado ou parecer.

O significado envolvia o estabelecimento, atribuição a alguém ou a alguma instituição de apreciar e julgar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito passou a ser utilizado de forma mais genérica para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Observa-se que a expressão competência também passa a ser associada à esfera social, encadeando a ideia de qualificação dada à alguém para a realização de um afazer, de uma tarefa.

Em relação ao início do debate teórico, a literatura apresenta dois marcos, que não se contradizem, pelo contrário, dispõem-se com o intuito de tornar o debate sobre competências ainda mais enriquecedor.

Bitencourt (2004) aponta que o termo foi tratado inicialmente no contexto gerencial no livro *The Competent Manager: a model for effective performance* de Richard Boyatzis. Já Fleury e Fleury (2001) e Resende (2000) indicam o americano David Clarence McClelland que publicou, em 1973, o artigo *Testing for Competence Rather Than Intelligence*.

McClelland (1973) considera competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes de um indivíduo, possibilitando-o, casualmente, realizar uma tarefa ou determinada situação com desempenho superior. Nesse sentido, diferencia-se competência de aptidão, que é o talento natural da pessoa, o qual pode ser aprimorado; de habilidades, em que a demonstração de um talento particular ocorre na prática; e de conhecimentos que consiste no que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

A partir do seu trabalho na seleção de pessoas para o Departamento de Estado Americano, McClelland (1973), que buscava uma abordagem mais efetiva, considerou que os testes de conhecimento e inteligência até então utilizados, não eram capazes de determinar sucesso no trabalho e na vida, com o agravante de fomentar preconceitos. O autor observou pouca ou baixa relação entre o quociente de inteligência (QI) e as pessoas com desempenho superior de realizações.

O estudo corroborou para demonstrar um erro básico no uso de testes de inteligência que é o de generalizar esses resultados para situar determinado desempenho. Ou seja, já que a inteligência poderia ser definida como a capacidade de resolver problemas, entedia-se que o resultado alto no QI habilitaria as pessoas a resolver qualquer problema, em diferentes situações (BRUNO, 2005).

O que McClelland demonstra é que a “[...] compreensão dos padrões de sucesso de alguém não se dá pelo ‘visível’ do comportamento, e sim pelo que ‘está por detrás’ dele. [...] havendo [...] a necessidade de mudança nos padrões de compreensão da conduta e de sua avaliação.” (NERI, 2005, p.77).

Com base nessa constatação, o autor passou a desenvolver métodos de avaliação que levassem em consideração um conjunto de competências capazes de prognosticar sucesso e êxito. A percepção e o processo avaliativo das pessoas devem ocorrer quando elas estiverem em ação, possibilitando melhor entendimento de como executam seu trabalho, por que e quais recursos usam para alcançar resultados (BRUNO, 2005; LIMA, 2010).

Assim, para McClelland e Dailey (1972), a competência é considerada como o conjunto de características individuais que podem ser observadas como: os conhecimentos, habilidades, objetivos, valores. Todas com capacidade de promover desempenho efetivo no trabalho ou em outras situações da vida.

A evolução dos estudos e modelos teóricos sobre competência ocorre a partir da década de 1980, em que passa a prevalecer uma perspectiva de autores americanos nos estudos sobre métodos e práticas administrativas. Aqui, a competência é ligada e referenciada à formação profissional do indivíduo. Ou seja, a formação é o chamariz para a condição de sucesso nas realizações de trabalho. Outro destaque para o período é que a competência passa a ser vinculada à ideia de aptidão ou vocação relacionada à natureza humana a partir de um volume de características. Essa evolução passa a denominar o que os estudos chamam de corrente ou Escola Americana.

Como colocado acima, em uma visão pragmática, outro precursor dessa escola, Richard Boyatzis (1982), situa a competência como uma característica profunda do sujeito, ligada à natureza humana, permitindo-o alcançar desempenhos superiores em uma ação. Trata-se de comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização. A literatura aponta que vem dele a origem do termo competências gerenciais, quando o mesmo foi utilizado pela primeira vez em seu livro.

Nessa obra, Boyatzis (1982) traçou 21 competências (organizadas em seis dimensões) atreladas às características, traços e demandas que orientam para a construção de um perfil ideal de gestor, para o alcance de melhores performances e comportamentos esperados (BITENCOURT, 2004; BRITO; PAIVA; LEONE, 2012). O Quadro 1, a seguir, sintetiza esse construto.

Quadro 1 - As 21 competências gerenciais de Boyatzis (1982)

Dimensão	Competências gerenciais de Boyatzis (1982)
Metas e gestão pela ação	1. Orientação eficiente; 2. Produtividade; 3. Diagnóstico e uso de conceitos; 4. Preocupação com impactos (proativo);
Liderança	5. Autoconfiança; 6. Uso de apresentações orais; 7. Pensamento lógico; 8. Conceitualização;
Recursos humanos	9. Uso do poder socializado; 10. Otimismo; 11. Gestão de grupo; 12. Autoavaliação e sendo crítico;
Direção dos subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas; 14. Uso de poder unilateral; 15. Espontaneidade;
Foco em outros clusters	16. Autocontrole; 17. Objetividade perceptual; 18. Adaptabilidade; 19. Preocupação com relacionamentos próximos;
Conhecimento especializado	20. Memória; 21. Conhecimento especializado.

Fonte: Adaptado de Brito, Paiva e Leone (2012, p. 197).

Em seu trabalho, o autor chama atenção para questões como a entrega do sujeito em relação ao seu ambiente, condição importante para que seja possível medir comportamentos aceitáveis. Elencava ainda, aspectos relacionados à motivação, autoimagem, papel social e habilidades (MELLO, 2008). Resende (2000) reforça que Boyatzis definiu competências no trabalho como uma característica de um empregado que resulta em efetiva e superior performance a partir desses aspectos.

Fleury e Fleury (2001, p. 185) notam que o enfoque de Boyatzis sobre o tema partiria do “[...] pressuposto que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas, [sendo] a competência, portanto, um estoque de recursos que o indivíduo detém [...]”, e sua aferição de desempenho, consideraria o conjunto de tarefas próprias ao cargo e à posição ocupada pela pessoa.

Ainda lançando olhar ao trabalho desse precursor, Santos e Honório (2014) destacam a Teoria da Ação e do Desempenho no Trabalho. Nela, as ações são alicerçadas em três pilares: o talento, as demandas do trabalho e o ambiente organizacional. O talento envolve as características do indivíduo atreladas ao nível de conhecimento, estilo pessoal e visão de vida e carreira. Para demandas de trabalho, incorrem as responsabilidades necessárias à realização

de tarefas. Em ambiente organizacional, estão relacionados os elementos internos e externos da organização, como: a estrutura, o clima, maturidade e contextos políticos e sociais.

As pesquisas de McClelland (1973) e Boyatzis (1982) marcaram expressivamente a literatura americana a respeito do tema competência (MCLAGAN, 1997; MIRABILE, 1997; SPENCER; SPENCER, 1993). Reforça-se que na Escola Americana, o conceito de competência é pensado como um conjunto de capacidades humanas fundamentadas na inteligência e na personalidade do indivíduo - conhecimentos, habilidades e atitudes - que possibilitam altos níveis de desempenho. A competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém (MELLO, 2008).

O Quadro 2 representa esses conceitos:

Quadro 2 - Conceitos de competências – McClelland e Boyatzis

Autor	Definição	Ênfase
McClelland (1973)	Conjunto de qualificações ou características subjacentes de um indivíduo, possibilitando-o casualmente realizar uma tarefa ou determinada situação com desempenho superior.	Ação e resultado
Boyatzis (1982)	Característica profunda do sujeito, ligadas à natureza humana, permitindo-o alcançar desempenhos superiores em uma ação. Trata-se de comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.	Formação, comportamentos e resultados

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Outros conceitos são ligados à essa escola, corroborando com o trabalho de diversos autores. Um resumo do variado grau desses conceitos é apresentado mais à frente, no Quadro 5 - Abordagens múltiplas sobre competências e seus principais autores.

Também a partir de estudos e novas conceituações, abre-se representação para uma corrente ou Escola Francesa. Nessa escola europeia, a competência é associada às realizações do indivíduo, tirando o enfoque das qualificações, alinhando àquilo que se é capaz de produzir e realizar (ALVES, 2018; DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000.).

O debate francês também iniciou-se na década de 1970, com Phillippe Zarifian e Guy Le Boterf. Pautados na evolução das discussões sobre o tema, e respectiva relação com as necessidades das organizações no âmbito das capacitações dos trabalhadores, situaram relação entre as competências e os saberes. O conceito e as ações de aprimoramento do trabalho ampliaram os debates incluindo pontos como: a empregabilidade, as forças trabalhistas e o saber

agir. Segundo Wittorski (1998), essa escola origina e propõe um inventário de competências – *bilan de compétences* - como um novo modo de avaliação para os postos de trabalho nas organizações.

Com base nessas abordagens, emergem instituições como o *Centre d'Études et de Recherches sur les Qualifications* (CEREQ) e pelo *Conseil National du Patronat Français* (CNPF), atual *Mouvement des Entreprises de France* (MEDEF). Nesse contexto, para o CNPF, competência profissional é definida como “uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso, sendo constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação.” (CNPF, 1998 apud ZARIFIAN, 2001, p. 66).

É, a partir desse enriquecedor e importante movimento, que Zarifian (2001) discursa em torno do conceito de competência, aplicando a ele contornos que são discutidos atualmente e em grande volume. A massa de literatura, referências em estudos e abrangência de temas aplicáveis ao sociólogo demonstra isso, pois faz frente a questões em tem

po real como os processos de globalização, acirramento da concorrência, qualidade, inovação, novas soluções e criatividade. (FLEURY; FLEURY, 2001; KILIMNIK; SANT'ANNA; LUZ, 2004; SAPETA, 2013). No que concerne ao plano conceitual, várias diretrizes suportam a pluralidade de aplicações e entendimentos dados ao tema modelo de competências por Zarifian. Fleury e Fleury (2001), Mello (2008) e Fiuza (2010) as sintetizam em competências sobre os processos de trabalho; competências técnicas atreladas aos conhecimentos específicos para execução do trabalho a ser feito; competências organizacionais relacionadas com a promoção e execução (saber organizar) do fluxo de trabalho; competências de serviço que envolvem o atendimento às necessidades do consumidor; e competências sociais relacionadas às ações que sustentam os comportamentos dos indivíduos (o saber ser).

Nessa perspectiva, a produção científica de Zarifian (1999; 2001; 2003; 2008) apresenta uma pluralidade de definições integrando novas dimensões que permitem a reunião de diversas formulações.

Inicialmente, o auto afirma que a competência do indivíduo envolve inteligência prática para tratar situações e desafios que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformam com mais força, possibilitando aumentar a complexidade dessas situações (ZARIFIAN, 1999). Três mutações de relativo impacto no mundo do trabalho tratam da necessidade de um modelo de competências para a gestão das organizações: a primeira são as mudanças, sejam elas causadas por algum incidente, algum imprevisto (ou seja, o que perturba o desenrolar normal da rotina) implicando no fato de que a competência não pode estar atrelada

somente à predefinições, mobilizando o indivíduo a sempre buscar novos recursos e soluções; a segunda é a comunicação no sentido de compreensão de si mesmo e dos que estão em volta, partilhando de normas e objetivos em gestão; e a terceira é a mutação do serviço em que o atendimento assume protagonismo (FLEURY; FLEURY, 2001 apud ZARIFIAN, 1999).

Na sequência temporal, “a competência é realmente a competência de um indivíduo, se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em situação profissional” (ZARIFIAN, 2001, p. 67). Que “a competência é o ‘tomar a iniciativa’ e ‘o assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68). Ainda que “a competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). E que “competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir áreas de corresponsabilidade.” (ZARIFIAN, 2001, p. 74).

A partir destas formulações, é possível afirmar que a primeira parte do pressuposto de que a competência é resultado de uma ação do indivíduo que se permite tratar um trabalho e ser responsável por ele, ou seja, a competência é assumida. A segunda admite que o indivíduo deve tomar iniciativas como as de modificar algo que já existe, criar e inovar em face de situações imprevisíveis e que fogem ao repertório existente nas normas prescritíveis. Já na terceira, cabe destacar a proposta de mudanças importantes no aparelhamento das organizações, abrindo espaço para o aprendizado, autonomia e automobilização. E a quarta faz referência a responsabilidade, descentralizando as tomadas de decisão, aplicando a contrapartida da autonomia, indo além do simples cumprimento de ordens, caracterizando-se pelo fato de o indivíduo passar a assumir, tomar a iniciativa e responsabilizar-se pela avaliação da situação, e seus respectivos efeitos (FIUZA, 2010; STREIT, 2001).

Ao acenar para as novas circunstâncias que a competência passar a auferir, Zarifian (2001) focara nas mudanças comportamentais dos indivíduos no âmbito social em relação ao trabalho e às organizações. Se manifestando na prática, a competência está ligada à atuação e maneira como o indivíduo enfrenta a sua atividade profissional. Desta forma, a competência profissional torna-se uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.

No desenvolvimento de seu trabalho, Zarifian (2003) indica três elementos, complementares uns dos outros, para a competência. O primeiro deles é a tomada de iniciativa e de responsabilidade necessárias ao profissional quando confrontado pelas situações. O segundo é a necessidade de utilizar a inteligência prática – apoiada na experiência adquirida – em cada situação para transformá-la, quanto maior for a sua complexidade. E o terceiro, a faculdade de abarcar uma rede de atores, dividir os desafios, assumir responsabilidades e tomar decisões. Estas responsabilidades decorrem de diversas condições, apoiadas em iniciativas voluntárias (um sentido interiorizado de dever), tendo a moral como referência, explicada pelo autor, como o conjunto de princípios que respeitam à ética profissional.

A introdução de novos termos resulta em conceitos atualizados, reforçando elementos de complexidade e a pluralidade contextual para o assunto. Adicionam-se situações como a interatividade, os vetores espaço-tempo e suas condicionantes, a estratégia perante recursos internos e externos, bem como a avaliação dos resultados e sucessos alcançados. Assim, o autor reformula competência para a capacidade que o indivíduo tem em tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade sobre temas e eventos que enfrenta nas situações profissionais (ZARIFIAN, 2003). Segue-se essa linha, relacionando a competência com a maneira que o indivíduo se torna capaz de compreender e dominar situações de constante mudança, além de atestar seu nível de reconhecimento (ZARIFIAN, 2008).

Dessa maneira, o conceito de competência vai além do que se entende para o termo qualificação, pois para Zarifian (2008, p. 56) “[...] a competência não é uma negação da qualificação. Pelo contrário, nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação. O trabalho reverte ao trabalhador.” Em sua visão, é importante considerar as importantes limitações dessas descrições, já que o conjunto de tarefas que são descritas e devem ser realizadas na ocupação de um cargo, vem antes do tratamento das competências suscetíveis ao indivíduo para ocupá-lo. Nessa perspectiva, cabe às organizações desenvolverem e promoverem essa inclusão na lógica competência. (MELO; LOPES; RIBEIRO, 2013).

De forma similar a essa visão, o especialista em gestão Guy Le Boterf (2003) retrata que a busca por qualificação se intensificou a partir dos anos 70, em um momento que a França enfrentava grandes desafios quanto à empregabilidade e a busca por competitividade. Nesse período, qualificação sobressaía-se em relação à competência. Na dinâmica determinada pelo mercado, em que passou-se a considerar a necessidade de as organizações inovarem e tornarem a aprendizagem contínua, a competência passou a conquistar maior importância. O autor deixa claro que esses conceitos não devem opor-se, tão pouco tornarem-se antônimos e substituíveis

uns dos outros no meio organizacional. Nessa leitura, Mello (2008) reforça que o desenvolvimento dos recursos em competência deve possibilitar a evolução da noção de qualificação, pois é uma construção social que leva a convenções coletivas e a sistemas de classificação. Assim, anuncia Le Boterf (2003, p. 25): “espera-se que o trabalhador exerça sua qualificação para realizar um trabalho; espera-se que o profissional operacionalize competências para administrar uma situação profissional.”

Le Boterf (2003) alinha-se à ideia de que o conceito de competência está em contínua construção, de maneira interdisciplinar e diferenciada de qualificação. Para ele, as competências de um indivíduo não se limitam a um conhecimento ou a um estado, mas sim, em três pilares formados pela biografia e experiências de socialização do sujeito, da sua formação educacional e pela sua experiência profissional. Aqui, a competência não é vista como um referencial para a aquisição do conhecimento, mas para a aplicação de recursos em situações reais de trabalho, o que antecipa os recursos e limitações de cada situação. Esses recursos são chamados de recursos de competência pelo autor e podem ser classificados da seguinte forma:

- a) conhecimentos: gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente;
- b) habilidades: operacional, experiencial ou empírico, relacional, cognitivo;
- c) atitudes: atributos pessoais e relacionais;
- d) recursos fisiológicos ou emocionais: energia, disposição;
- e) recursos do ambiente: sistemas de informação, redes relacionais, banco de dados.

Desse modo, Le Boterf (1999, p. 109) define a competência como “o saber mobilizar e combinar os recursos pessoais e os recursos do seu ambiente, de maneira pertinente, em uma situação específica.” Percebe-se que nessa conceituação há a construção de uma analogia linguística em que Le Boterf apresenta a definição de competência a partir de dois eixos: o do paradigma, contemplado a partir do vocabulário e do repertório de recursos; e no eixo das frases que permite esclarecer os elementos do paradigma para produzir frases, discursos e novos enunciados (STREIT, 2001).

Em linha com esse raciocínio, Le Boterf (2003) proclama que a competência deve ser aplicada em um conjunto de características individuais e profissionais, além do próprio envolvimento com o ambiente ao qual o indivíduo está, pois o profissional não se faz competente por si só. Ele é competente com sua rede de contatos, seus bancos de dados, suas ferramentas disponibilizadas para o trabalho, seu time e demais colegas, suas redes de recursos e equipamentos, seus suportes institucionais e clientes. Le Boterf (2003) articula a aplicação das competências às estruturas heterogêneas e flexíveis que as organizações possuem, atrelando à necessidade de competência que o profissional deve possuir para ser capaz de enfrentar as

mudanças permanentes de mercado. Segundo ele, “o profissional se compromete a tudo fazer para resolver um problema ou reagir a uma situação.” (LE BOTERF, 2003, p. 22).

A seguir apresentam-se as competências que, segundo Le Boterf (2003), são necessárias para que um profissional consiga gerir situações complexas e de constante mudanças:

- Saber agir e reagir com pertinência: quando as pessoas sabem enfrentar um acontecimento ou imprevisto, sua competência está mais em saber fazer do que em fazê-lo. Os profissionais devem saber ir além dos regulamentos, agir em circunstâncias imprevistas, tomar iniciativa e decisões, negociar, escolher, correr riscos, responder a emergências e problemas, inovar no dia a dia e assumir responsabilidades; saber agir e antecipar eventos.
- Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto: competência requer saber como agir em determinada situação, ou seja, dominar uma tecnologia e colocá-la em prática tanto em um ambiente familiar quanto competitivo e estressante. Isso depende não apenas da mobilização de recursos dos próprios profissionais, mas também da mobilização de recursos de suas redes. Conhecimento e habilidades só podem adquirir status de competência quando comunicados e partilhados. Nessa linha, é necessário integrar múltiplos conhecimentos. Diante do problema a ser resolvido ou do projeto a ser executado, deve-se estabelecer um arcabouço específico de percepção de competências, que combine apropriadamente múltiplos componentes.
- Saber transpor: seguir um procedimento engessado ou, até mesmo, um receituário independente do problema em questão não está atrelado a um profissional competente. Saber-se transpor é não se limitar à repetição, à uma fórmula única. Esse saber trata de alternar e utilizar novos conhecimentos e habilidades de maneira constante, colocando-os em prática em diferentes ambientes. Essa habilidade, seja ela geral ou transversal, pode ser aplicada a várias situações por meio da estrutura combinada, ou seja, a partir da reflexão sobre a prática real, o profissional pode colocar sua própria experiência em nova prática e em diferentes situações. Ao aprender a identificar problemas com base no contexto, o profissional poderá aprender, ou seja, saberá não só resolver problemas específicos, mas também problemas diversos.
- Saber aprender e saber aprender a aprender: a prática profissional é uma ponte para o desenvolvimento do saber. A partir de lições tiradas da experiência, Le

Boterf (1999) traz o entendimento do “*double loop learning*”, o aprendizado de “duas voltas” em que o indivíduo ajusta sua ação e se adequa às circunstâncias provocadas pelas estratégias de ação. Entender e diagnosticar soluções, ajustar o problema a quadros de assimilação (entender informações novas apropriando-as às soluções existentes) e oficializar processos são atributos dessa competência.

- Saber envolver-se: profissionais dedicados tomam a iniciativa e propõe sugestões. O envolvimento dos profissionais depende do impacto emocional da situação. Ele avaliará cada situação de forma diferente com base na "coragem" que enfrenta e nos recursos pessoais nos quais está preparado para investir.

O Quadro 3 sintetiza essas competências:

Quadro 3 - Competências em situações complexas por Le Boterf

Competência	Atributos
Saber agir e reagir com pertinência	Saber o que fazer; Ir além do que está prescrito; Saber escolher na urgência; Arbitrar, julgar, negociar, decidir; Encadear ações para uma finalidade.
Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto	Saber construir competências a partir de recursos; Saber tirar partido tanto dos seus próprios recursos como conhecimentos, habilidades e qualidades, quanto dos recursos de seu ambiente.
Saber transpor	Memorizar múltiplas situações e soluções-tipo; Saber tomar distância, funcionar em dupla direção; Utilizar seus meta-conhecimentos para modelizar; Determinar e interpretar indicadores de contexto; Saber criar as condições de transponibilidade com a ajuda de esquemas transferíveis.
Saber aprender e saber aprender a aprender	Saber aprender, tirar lições com a experiência; Saber transformar a sua ação em experiência; Saber descrever como se aprende; Agir em circuito duplo de aprendizagem.
Saber envolver-se	Saber usar a sua subjetividade; Assumir riscos; Saber empreender; Agir com ética profissional.

Fonte: Adaptado de Le Boterf (2003).

Desta forma, as competências apresentadas por Le Boterf (2003) constituem-se numa base conceitual norteadora dos estudos acerca das competências gerenciais associadas às mudanças organizacionais. Em sua obra, ele afirma que a competência é desenvolvida através da ação, em que o indivíduo atua e desenvolve processos de competência, utilizando-se de seus conhecimentos e ações, realizados no contexto profissional.

A ideia central de Le Boterf (2003), reside na premissa de que saberes e capacidades são apenas recursos e que um profissional competente não é aquele que apenas detém conhecimentos ou habilidades. O desenvolvimento dessas competências é feito através de um modelo combinado que utiliza elementos denominados recursos individuais, elementos pertencentes ao ambiente em que estão inseridos e, por fim, agrega os elementos externos que podem constituir toda a competência. Essa integração produz competências coletivas, responsáveis por uma série de situações que podem identificar a empresa e formar sua própria identidade.

O Quadro 4 representa as definições de competências de Zarafian e Le Boterf:

Quadro 4 - Conceitos de competências – Zarifian e Le Boterf

Autor	Definição	Ênfase
Zarifian (2003, p. 139)	Capacidade que o indivíduo tem em tomar a iniciativa e assumir a responsabilidade sobre temas e eventos que enfrenta nas situações profissionais.	Entendimento prático de situações complexas.
Le Boterf (1999, p. 109)	Saber mobilizar e combinar os recursos pessoais e os recursos do seu ambiente, de maneira pertinente, em uma situação específica.	Combinação de recursos para ação em diferentes situações e cenários.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As definições de Andrew Gonczi, referenciadas em seu artigo “*Competency-based learning: a dubious past-an assured future?*” são atribuídas a uma terceira vertente denominada de Integradora. Essa abordagem reconhece a competência em associação aos atributos pessoais do indivíduo e ao contexto em que está inserido (NASCIMENTO; ALVES, 2015). Gonczi (1999) considera que a competência tem o caráter de associar conhecimentos, habilidades e atitudes ao contexto em que são utilizados, ou seja, ao ambiente e ao trabalho que a pessoa faz. Considera também que as competências são desenvolvidas por processos de aprendizagem.

Nessa corrente, as definições de competências trazem similaridade e envolvimento de elementos, tanto da abordagem americana, quanto da francesa. Inclui-se nela a de Rowe (1995),

que trata competências como habilidades concernentes a um determinado nível de desempenho atingido ou a comportamentos pelos quais o desempenho é alcançado. McMullan *et al.* (2003) compreende competências como comportamentos intrínsecos ao indivíduo e, ligada a níveis superiores de desempenho seja no cumprimento de tarefas (assemelhando-se à abordagem americana), seja na relação com ações ou comportamentos (próximo da corrente francesa).

Diversos outros conceitos apoiam as correntes americana e francesa. Na escola americana, são exemplos as definições de Parry (1996), para quem competência se refere a um conjunto de elementos constitutivos de conhecimentos, habilidades e atitudes que se relacionam e afetam a execução de um trabalho, um papel ou responsabilidade; e de Lima (2005) que considera competências como atributos e qualidades pessoais atreladas à capacidade ou características (cognitivas, psicomotores e afetivas) para solucionar tarefas, que, combinados, formam distintas maneiras de realizar as ações essenciais e desafios de uma determinada prática profissional com sucesso. Enquanto na escola francesa, estão a concepção de Fleury e Fleury (2001) - já citados nesse estudo - que consideram a competência como uma ação responsável e de reconhecimento que promove mobilização, integração, transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, possibilitando agregação de valor econômico às organizações e valor social aos indivíduos. E a de Stuart e Lindsay (1997), que conceituam competência como uma declaração de valor, associada particularmente a uma cultura e a um ambiente (FREITAS; ODELIUS, 2018).

Várias visões de autores e pesquisadores contribuíram para a criação e evolução do tema competência. Estas considerações foram sendo introduzidas aos precursores do estudo, corroborando com o que se trata de “um conceito em construção” e que ainda tem bastante a evoluir. Nota-se que o estudo de competências envolve múltiplas abordagens. Em decorrência disso há determinada ausência de consenso conceitual e epistemológico referente ao tema. (BRANDÃO *et al.*, 2010; GARAVAN; MCGUIRE, 2001).

Brito, Paiva e Leone (2012), mediante levantamento teórico já reconhecidamente utilizado por vários estudos que envolvem competências gerenciais, evidenciam a grande quantidade de conceitos formados para o assunto. A partir de palavras-chave, compêndios textuais, abordagens e a indicação dos principais autores, conforme Quadro 5, tem-se maior dimensão do quanto o termo competência possui múltiplas definições relacionadas em diferentes aspectos e correntes.

Quadro 5 - Abordagens múltiplas sobre competências e seus principais autores

Palavra-chave	Abordagem	Principais autores
1. Formação	Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes	Boyatzis (1982); Parry (1996); Boog (1991); Becker (2001); Spencer e Spencer (1993); Magalhães <i>et al.</i> (1997); Hipólito (2000); Dutra <i>et al.</i> (1998); Sandberg (1996).
2. Aptidão	Capacitação	Moscovici (1994); Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998); Zarifian (2001).
3. Ação	Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial	Sparrow e Bognanno (1994); Durand (1998); Hase <i>et al.</i> (1998); Cravino (2000); Ruas (1999); Moscovici (1994); Boterf (1997); Perrenoud (1998); Fleury e Fleury (2000); Davis (2000); Zarifian (2001).
4. Mobilização	Articulação de recursos	Le Boterf (1999)
5. Resultados	Busca de melhores desempenhos	Boyatzis (1982); Sparrow e Bognanno (1994); Parry (1996); Hase <i>et al.</i> (1998); Becker <i>et al.</i> (2001); Spencer e Spencer (1993); Cravino (2000); Davis (2000); Ruas (1999); Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Davis (2000); Zarifian (2001).
6. Perspectiva dinâmica	Questionamento constante	Hipólito (2000)
7. Autodesenvolvimento	Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo	Bruce (1996)
8. Interação	Relacionamento com outras pessoas	Sandberg (1996)

Fonte: Adaptado de Brito, Paiva e Leone (2012, p. 196).

Nesse sentido, a partir da contribuição de todos esses autores para a compreensão do tema, considerando o espaço econômico em que estão, as perspectivas organizacionais de trabalho, experiências práticas com e pelo ambiente e, logicamente, as investigações empíricas, a literatura alça abordagens de consultoria organizacional com o propósito de criar modelos (ou soluções a depender do olhar) que oferecem destaque aos requisitos de competências que devem compor o perfil gerencial dos indivíduos nas organizações.

No entendimento por modelo, o enfoque de consultores organizacionais como Boog (1995), Quinn *et al.* (2003), Oderich (2005) e Oliveira (2005) está no papel gerencial. Esse

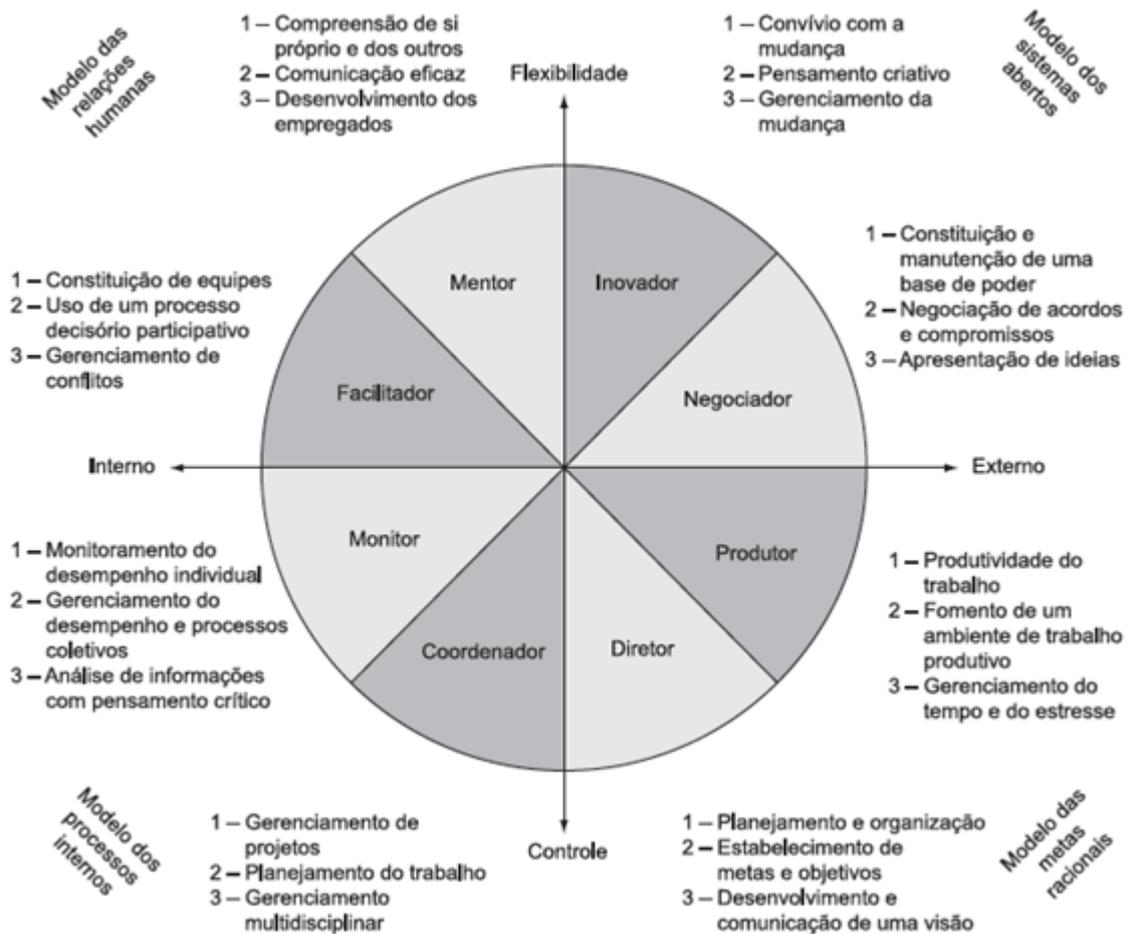
papel é caracterizado como um exercício de habilidades técnicas: conhecimento específico; habilidades humanas: liderança e gestão de equipes; e habilidades conceituais: visão sistêmica (LIMA, 2010). Tomando a temática de gerenciamento como enfoque, a Teoria Geral da Administração acompanha as perspectivas que contemplam em requisitos de competências e perfil gerencial. (FREITAS, 2016).

Quinn *et al.* (2003) apresentam, a partir de uma revisão ordenada da teoria, um modelo diferenciado e abrangente para competências gerenciais, elaborado conforme os seguintes pressupostos: mediante a evolução da Administração Científica pelos modelos de gestão taylorista e fordista, em que vale-se da produtividade e do controle da produção, seleção sistemática dos trabalhadores, adequação, treinamento e aprimoramento das tarefas; da Abordagem Clássica no âmbito dos princípios gerais da Administração, cuja orientação prevalente da divisão trabalho alinha-se à promoção de ações de ordem e subordinação; as Relações Humanas com a Teoria de Elton Mayo acerca da influência da informalidades e suas variações; a idealização de Max Weber da Teoria Burocrática, enfatizando os processos internos e a divisão do trabalho; e da simplificação e imprevisibilidade do ambiente apontados pelas Teorias Contingencial e Sistêmica.

Com isso, o modelo de competências de Quinn *et al.* (2003) destaca competências gerenciais atreladas a esses quatro dos principais modelos de gestão presentes na evolução das organizações: modelo das metas racionais, modelo dos processos internos, modelo das relações humanas e modelo dos sistemas abertos.

Esses modelos, resumidos na Figura 1, evidenciam o papel do gerente em seu grau executivo, consequencial e contributivo para o aprimoramento das competências organizacionais. Osbi (2007) ressalta que nessa perspectiva alçada por Quinn *et al.* (2003) as dimensões empresa e indivíduo não se opõem, já que a produção de resultados conquistados pelo gerente compõe forças e interesses de ambos os lados. Quinn *et al.* (2003) tratam que, de acordo com cada estágio desses modelos, o gerente precisa desempenhar diferentes papéis.

Figura 1 - Modelo de Competência de Quinn



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

O modelo de relações humanas, localizado no quadrante esquerdo-superior, privilegia critérios como a participação, flexibilidade e abertura, compromisso e moral. É oposto ao modelo das metas racionais que será apresentado na sequência, que é mais associado aos controles. Os dois papéis atribuídos por Quinn *et al.* (2003) são os de facilitador e de mentor.

Considera-se como resposta às ações do gerente facilitador o fomento ao coletivo, promoção da coesão e do trabalho em equipe, administrando os conflitos interpessoais intervindo em possíveis disputas e incentivando o trabalho conjunto. Neste papel, o gerente é orientado a processos, devendo comportar-se reforçando as fortalezas, colaborações e participação do grupo nas soluções dos problemas. Já no papel de mentor, o foco são as pessoas. O gerente dedica-se às pessoas vislumbrando seus desenvolvimentos. Como características estão a solicitude, atenção, sensibilidade e justiça. Contribui para a melhoria das competências, desenvolvendo os indivíduos do time, e fomenta oportunidades de aprendizado e treinamento.

A compreensão de si próprio e dos outros, aliada a uma comunicação eficaz e aos cuidados no desenvolvimento dos empregados, são as três principais competências deste modelo.

No modelo de metas racionais, organizado no quadrante direito-inferior, encontra-se o foco nos processos internos e enfatizam-se as competências para o controle e para os resultados externos como uma de suas características. Nesse quadrante estão os papéis de diretor e produtor.

Como diretor almeja-se que o gerente explicita expectativas por meio de processos e ações, delimitando e planejando as metas. É um identificador de problemas, incita as decisões e seleciona alternativas, estabelece objetivos e papéis, orientando as etapas e as pessoas. Quinn *et al.* (2003) definem o desenvolvimento e a comunicação da visão, a definição de metas, e o planejamento e organização da empresa como sendo as três principais competências deste modelo. Como produtor, há a orientação para as tarefas. As principais competências estão associadas à produtividade, responsabilidade, fomento de um ambiente de trabalho cumpridor de metas, gerenciamento do tempo, do estresse e das metas. O gerente deve manter o foco no trabalho, exibir energia, motivação, ímpeto e alto grau de interesse em executar e buscar.

O terceiro modelo localizado no quadrante direito-superior é definido como modelo dos sistemas abertos, e inclui dois papéis: inovador e negociador. Como atributos, esse modelo é mais voltado para um cenário externo e com disposição à flexibilidade.

No papel de inovador, o gerente se encarrega de facilitar a adaptação e projetar mudanças, administrando as incertezas, identificando tendências e os riscos. Espera-se que o gerente nesse papel tenha um perfil sonhador, criativo, visionário, inteligente e intuitivo. Deve ser capaz de vislumbrar inovações que resultem em engajamento da equipe. São competências básicas o convívio com a mudança, o pensamento criativo e o gerenciamento da mudança.

Ocupando o papel de negociador, o gerente foca suas ações na sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Deve ser político, astuto, persuasivo e de relacionamento, ou seja, influente, denominado como porta-voz e intermediador. Como seu intuito é a obtenção de recursos adota posições de vendedor, negociador e representante. As três competências mais difundidas desse papel são a constituição e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos, além de compromissos e apresentação de ideias.

Por fim, admite-se o modelo de processos internos, localizado no quadrante esquerdo-inferior, em que o gerente tende a assumir dois papéis segundo Quinn *et al.* (2003). São eles, o de monitor e o de coordenador, ambos associados às práticas que privilegiam o controle e o ambiente interno.

O monitor possui três competências principais identificadas como: o monitoramento do desempenho individual, o gerenciamento do desempenho e processos coletivos e a análise de informações com pensamento crítico. Nesse papel, o gerente deve ter entendimento e controle do que se passa em sua unidade, avaliando o cumprimento de regras. É analista e domina todos os detalhes. Quando no papel de coordenador, tais competências estão mais associadas ao gerenciamento de projetos, ao planejamento do trabalho e ao gerenciamento multidisciplinar. O gerente sustenta a estrutura e o fluxo sistêmico. É facilitador, organizado e coordena a equipe com vista ao enfrentamento de crises, dificuldades e resolução de problemas tecnológicos, logísticos e domésticos. Como efeito, deve ser digno de confiança e crédito.

As referências teóricas das escolas apresentadas e o modelo de competências de Quinn *et al.* (2003), bem como os demais conceitos, compõem o quadro de referências para aplicação da metodologia desta pesquisa conforme detalhado no item 3 desse estudo.

2.2 VAREJO

Apesar da grande importância do tema consumo, há poucos estudos que se debruçam, especificamente, sobre a origem e a evolução histórica do varejo (VAROTTO, 2018). Essa lacuna pode ser entendida pelo fato de o varejo ser senão um sinônimo, um termo advindo do comércio, de modo que, caracterizá-lo, remeterá suas origens certamente aos primórdios da humanidade.

Na literatura, os primeiros conceitos para o termo varejo surgem nos Estados Unidos pós Primeira Guerra Mundial, por volta de 1912, a partir do que se entende hoje por autosserviço e centralização do comércio em função da necessária concentração de oferta de preços, capacidade de redução de custos fixos e adequação a uma menor utilização de mão-de-obra. Esse cenário se consolidou após a Grande Depressão de 1929. (VAROTTO, 2018).

O florescimento do varejo no Brasil ocorre em meio às descobertas de ouro e diamantes em terras mineiras, feitas pelos bandeirantes paulistas, com o surgimento dos tropeiros. À proporção em que a economia se desenvolvia em decorrência desse modelo econômico e a população se ajustava aos primeiros centros populacionais, a demanda por alimentos e outros bens de consumo também seguia a mesma ordem (FURTADO, 1982; VAROTTO, 2018).

Contemporaneamente, Serrentino (2016) aponta que o varejo brasileiro evoluiu em quatro ciclos de transformação estrutural. Em cada um desses ciclos, o desempenho do setor foi formatado por fatores como: mudanças sociodemográficas, evoluções tecnológicas, desenvolvimento de relações com o crédito, investimentos e mercado internacional. Essas

transformações levaram os varejistas a desenvolverem novas competências para confrontar-se com os desafios de cada ciclo. Segundo o autor, o primeiro ciclo findado em 1993 marcou-se pelas mudanças frequentes do ambiente político e pelo alto grau de instabilidade econômica e inflacionária.

As primeiras experiências com o formato varejista supermercadista datam de 1947 com o Frigorífico Wilson, em São Paulo, e em 1949, quando surge o Depósito Popular, contribuindo para lançar as bases do novo modelo varejista no país (FUNDAÇÃO ABRAS, 2002 apud VAROTTO, 2018, p. 435).

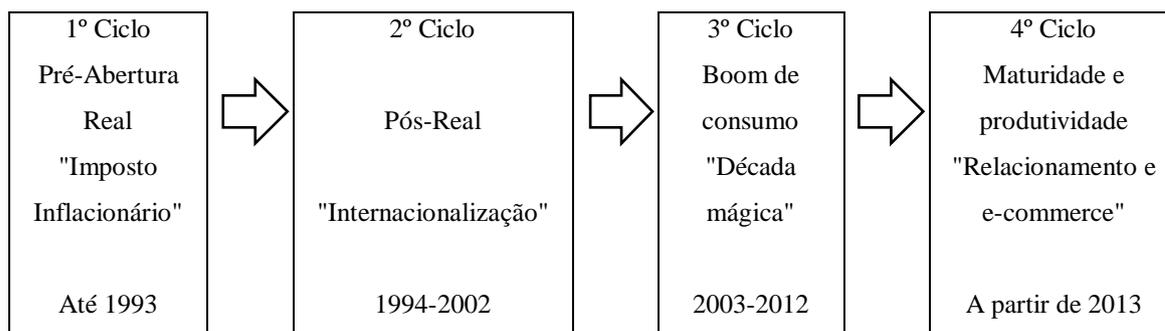
As distorções causadas pela economia, nesse período, faziam que o sucesso das organizações dependesse de habilidades logísticas e financeiras, como a administração do fluxo de caixa e dos estoques. A partir da década de 1990, duas mudanças foram importantes nesse seguimento: a abertura econômica para o mercado externo, e o controle inflacionário após a criação do Plano Real (SERRENTINO, 2016).

O segundo ciclo, de 1994 a 2002, aponta para novos desafios econômicos, a exemplo da maxidesvalorização da moeda Real, pelo início do comércio eletrônico e incorporação de novas tecnologias no mercado varejista. Nesse ciclo, a gestão da cadeia de suprimentos e respectivos processos de abastecimento tornaram-se mais importantes a partir da necessidade de atender às necessidades desse mercado. Já o terceiro ciclo, de 2003 a 2012, desenvolve-se em um ambiente externo favorável e de consideráveis mudanças sociais na economia doméstica. O consumo alcançou altos níveis até então não conhecidos, além de uma alavancada concessão de crédito. O crédito de consumo destinado a pessoas físicas no Brasil passou de 5,8% para 14,6% do PIB entre 2003 e 2012 (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2020).

Esse cenário marcou a expansão do varejo e-commerce implantando novos canais de comercialização de produtos, novos formatos de negócio, fusões, aquisições e capitalização de empresas. Por fim, o quarto ciclo, de 2003 a 2019, destaca os altos e baixos econômicos como propulsor da busca pelo aumento da produtividade no varejo.

Com o ambiente mais instável, a melhoria operacional avança mediante a evolução tecnológica e o relacionamento entre organizações e indivíduos se torna um fator chave no gerenciamento dos negócios (SERRENTINO, 2016). A Figura 2 sintetiza esses ciclos de evolução do varejo brasileiro:

Figura 2 - Ciclos de evolução do varejo brasileiro



Fonte: Adaptado de Serrentino (2016).

Em linha com Parente e Barki (2014), em uma atualização expansionista para a conceituação a partir de Davidson, Sweeney e Stampfl (1988), o varejo trata-se de uma atividade de vendas. Seus serviços englobam atividades de relacionamento entre o varejista e o consumidor, e podem ser definidos como o conjunto de todas as “características, atividades e informações que aumentam a habilidade do consumidor em reconhecer o valor potencial dos produtos ou serviços oferecidos pelo varejista.” (DAVIDSON, 1988 apud PARENTE; BARKI, 2014, p. 258).

A contínua evolução do mundo econômico a partir de ininterruptas mudanças, muitas delas surpreendentemente inimagináveis, condicionam as organizações à necessidade de estabelecerem e superarem metas, desafios e constantes ajustes de mercado para conseguirem se desenvolver e, em muitas situações, tão somente sobreviver.

Sousa *et al.* (2018) classificam que em vista das adversidades que geram ciclos de desenvolvimento, muitas vezes deletérios, o gerenciamento é recomendado a todos os agentes presentes no mercado. Versa-se a um mecanismo capaz de habilitar indivíduos, organizações ou sistemas a se adaptarem a mudanças advindas do ambiente externos (BURNARD; BHAMRA, 2011; OZUDURU; VAROL; ERCOSKUN, 2014; PETRESCU; DHRUV, 2013).

Para Cunha (2020), o setor varejista sofre influência direta das variáveis não controláveis do ambiente em que está inserido, principalmente, o econômico. As mudanças macroeconômicas passaram a exigir das organizações permanente construção de criação de vantagens competitivas, sejam elas pela liderança em custos, qualidade ou inovação (BOTELHO; GUISSONI, 2016; MINADEO, 2012). Trata-se de um movimento obrigatório nesse contexto (BURNARD; BHAMRA, 2011; MEDD; MARVIN, 2005).

Giuliani (2014) discorre que as rápidas mudanças mercadológicas incitam desafios às organizações na constante necessidade de se adaptar às novas regras no ambiente de grandes transformações. Essas mudanças sociais e tecnológicas resultam em mais velocidade nas

alterações de comportamento de compra do cliente. E, com isso, o varejo brasileiro vive relações cada vez menores de ciclo de vida comercial com a sociedade (SANTOS *et al.*, 2018).

Dentre esses desafios, os atrelados à concorrência são cada vez mais multidirecionados, determinando que os varejistas tenham visão ampla do mercado. As mudanças de consumo e comportamento, o perfil da concorrência e dos clientes podem aflorar ameaças e gerar oportunidades (SOUZA, 2007). Não se pode negar que o alto nível de competitividade no mundo empresarial, sobretudo na valorização do relacionamento com os clientes, prestadores de serviços, dentre tantos outros entes, se formata em estratégias, contrapondo ao foco tão somente no produto. Essa condição leva à necessária valorização do capital humano como elemento fundamental na execução dessas estratégias (DEL FIORENTINO, 2018).

Nessa frente, o papel gerencial vem tornando-se mais importante, em alguns casos, primordial, como reconhecem Quinn *et al.* (2003), que consideram a necessidade dos profissionais (sejam eles das áreas de vendas, recursos financeiros, compras, ou outras mais) em gerar sua motivação e aperfeiçoar seu conjunto de habilidades e seu núcleo de competências para a criação e adaptação de novos padrões de trabalho. Em certos momentos, esses terão que assumir simultaneamente diversos papéis como os de representante e de gerente.

Esse autor reforça a necessidade das empresas estarem atentas às mudanças e à complexidade em capacitar seus gerentes e equipe; em especial, quando migram, ampliam e administram a comercialização de seus produtos e serviços, como é a situação das empresas no ramo do varejo (SILVA, 2009). Botelho e Guissoni (2016) reforçam que uma das atividades de maior enfoque dos executivos que atuam no varejo envolve, justamente, a gestão de pessoas.

Com essa flexão, o trabalho de gerenciar um ambiente em fábricas, nos escritórios, nas lojas, requer um conjunto de competências profissionais, já que esse gerenciamento se estende a uma tarefa de alta complexidade, visto a necessidade de atender a diversidade de clientes que acessam todos os dias um estabelecimento comercial, cada um deles com a sua cultura, suas crenças, valores e desejos bastante diferentes (SILVA, 2009). Incluindo essas ponderações sobre gerenciamento em seus estudos, Parente (2000), Las Casas (2006) e Souza (2007) associam o varejo ao atendimento direto ao consumidor final dos produtos e serviços.

O varejo vem passando por mudanças expressivas no cenário internacional, refletindo no surgimento de muitas discussões dos profissionais e dos pesquisadores de administração. No Brasil, contextualizado como um país economicamente emergente, deve-se considerar interesse renovado ao varejo, pois esse setor é um dos principais fomentadores de desenvolvimento não apenas de negócios, mas também de aspectos sociais. Nessa perspectiva, a pesquisa em varejo

tem evoluído, buscando oferecer contribuições para as organizações envolvidas com esse negócio (BOTELHO; GUISSONI, 2016).

No âmbito internacional, os estudos envolvendo varejo são atribuídos principalmente aos comportamentos de consumo. Recentemente, entre tantos, a partir de propostas teóricas como as de Hartman e Spiro (2005), em que são contextualizados elementos como a importância da imagem da loja e valor da marca refletindo em construtos como *store equity* e *brand equity*, diversos estudos surgiram sobre esse prisma. São alguns exemplos: o varejo local sob o olhar do turista (SHARMA; CHEN; LUK, 2018), a lealdade no varejo (GIL-SAURA; SERIC; RUIZ-MOLINA, 2016), as intenções comportamentais em um varejo de tecnologia (GIL-SAURA; RUIZ-MOLINA; BERENGUER-CONTRI, 2016), as influências da imagem no consumo (DIALLO; BURT; SPARKS, 2015) e, como colocado acima, as teorias de *brand equity* com *store equity*, como o estudo de Sasmita e Suki (2015).

Parente e Barki (2014) destacam que o varejo tem sido um protagonista no desenvolvimento do mercado brasileiro, com grande relevância para a economia. O setor vem apresentando sólidos indicadores de modernização, atravessando um processo de transformação especialmente intenso nos últimos anos. Com um acelerado ritmo de consolidação do setor, o número de empresas varejistas que aparece dentre as maiores empresas do Brasil vem crescendo (ADV N, 2020).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020), no conjunto de atividades comerciais, o varejo é segmentado em: a) varejo restrito: que são os bens de consumo menos automóveis e materiais de construção; b) varejo ampliado: todos os bens de consumo, incluindo automóveis e materiais de construção, e; c) serviços em geral.

Ainda de acordo com o IBGE (2020), o consumo das famílias, principal referência do volume que o varejo como um todo movimentou no Brasil, alcançou R\$ 4,75 trilhões em 2019, com crescimento de 1,8% em relação a 2018. Esse volume financeiro representa 65% do PIB, de R\$ 7,3 trilhões em 2019.

Em estimativa elaborada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) (2020), no varejo restrito em que estão os varejistas supermercadistas, o volume alcançou R\$ 1,650 trilhão em 2019, com crescimento real de 1,8% em relação à 2019, representando 22,6% do PIB.

O Quadro 6 apresenta o crescimento do PIB e as evoluções do varejo restrito e ampliado de 2010 a 2019. Com exceção do ano de 2014, no qual o percentual de evolução do varejo ampliado foi negativo frente à evolução do varejo restrito e do PIB, em todos os demais anos os indicativos se assemelharam, a exemplo do crescimento acima de dois dígitos no ano de

2010, mesmo ano com melhor índice percentual de crescimento do PIB no intervalo apresentado, e com as quedas em todos os índices apresentadas nos anos de 2015 e 2016.

Quadro 6 - Evolução do PIB, do varejo restrito e do varejo ampliado no intervalo de 2010 a 2019

Ano	PIB (trilhões)	Crescimento (%)	Evolução Varejo Restrito (%)	Evolução Varejo Ampliado (%)
2010	3,7	7,53	10,90	12,20
2011	4,1	3,97	6,70	6,60
2012	4,4	1,92	8,40	8
2013	4,8	3	4,30	3,60
2014	5,1	0,50	2,20	-3,70
2015	5,9	-3,55	-4,30	-8,60
2016	6,3	-3,31	-6,20	-8,70
2017	6,6	1,06	2	4
2018	6,8	1,12	2,30	5
2019	7,3	1,14	1,80	3,90

Fonte: Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo – SBVC (2020), com dados IBGE (2020).

Outro importante dado, também elaborado pelo IBGE, demonstra a força do varejo como um dos setores que mais emprega mão de obra. Trata-se da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Na pesquisa realizada no trimestre composto pelos meses maio, junho e julho do ano de 2020, a quantidade de pessoas de 14 anos ou mais de idade, ocupadas no agrupamento de atividade de trabalho principal “comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas”, representa a segunda maior estimativa em comparação com todos os demais agrupamentos de atividades, vinculando esse volume ao que é considerado varejo restrito.

Somando o volume acima ao do agrupamento de atividade de trabalho principal “construção”, como é considerado o varejo ampliado, tem-se a maior estimativa de quantidade de pessoas de 14 anos ou mais de idade dentre todos os agrupamentos. Os Quadros 7 e 8 descrevem esses números.

Quadro 7 - *Ranking* de grupamentos de atividade a partir da PNAD Contínua mai-jun-jul 2020

		Indicador	Mai-Junho-Julho 2020	Ranking
Pessoas de 14 anos ou mais de idade (Mil pessoas)	ocupadas por grupamentos de atividade do trabalho principal	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	8049	5
		Indústria geral	10520	3
		Construção	5336	6
		Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas	15091	2
		Transporte, armazenagem e correio	4161	8
		Alojamento e alimentação	3790	10
		Informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas	9999	4
		Administração pública, defesa, seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais	16503	1
		Outros serviços	3942	9
		Serviços domésticos	4625	7

Fonte: Adaptado de IBGE (2020).

Quadro 8- *Ranking* de grupamentos de atividade a partir da PNAD Contínua maio-jun.-jul. 2020 – classificação varejo ampliado

		Indicador	Mai-Junho-Julho 2020	Ranking
Pessoas de 14 anos ou mais de idade (Mil pessoas)	ocupadas por grupamentos de atividade do trabalho principal	Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura	8049	5
		Indústria geral	10520	3
		Construção, Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas	20427	1
		Transporte, armazenagem e correio	4161	7
		Alojamento e alimentação	3790	9
		Informação, comunicação e atividades financeiras, imobiliárias, profissionais e administrativas	9999	4
		Administração pública, defesa, seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais	16503	2
		Outros serviços	3942	8
		Serviços domésticos	4625	6

Fonte: Adaptado de IBGE (2020).

A pandemia provocada pela Covid-19, definitivamente, surpreendeu a todos. A infeliz capacidade de transmissão do coronavírus em níveis muito altos obrigou o mundo a adaptar-se rapidamente e de muitas maneiras. Um desses meios foi o isolamento social, considerado como um dos meios mais eficazes indicado pelas autoridades ligadas à saúde. (BRIDI *et al.*, 2020).

Dentre todas as consequências tristemente trazidas por essa pandemia, no varejo ocorreu a suspensão de atividades da maioria dos negócios. Somente o varejo essencial, composto por supermercados, farmácias, lojas de material de construção e *pet shops* foi autorizado pelos Governos Federal e Estaduais a seguirem com as portas abertas. O varejo essencial representa aproximadamente 41% do varejo restrito, com um volume de R\$ 676 bilhões em 2019 (SBVC, 2020).

Uma pesquisa realizada pela Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo de 23 de abril a 29 de abril de 2020 e divulgada em maio desse mesmo ano, com uma amostra de 1000 participantes, teve o objetivo de compreender o cenário de compras no período de quarentena. Segundo a associação, dentre os resultados auferidos, os principais destaques são: o aumento de compras *on-line*; a aceleração do comportamento digital de consumo; a ampliação da utilização de novos meios de pagamento, dentre eles os aplicativos de carteiras digitais; e um maior nível de gasto com comidas e bebidas para consumo imediato, a exemplo dos restaurantes *delivery* e *fast-food*.

Também, em um trabalho de pesquisa realizado pela Fundação Getúlio Vargas com 592 dirigentes varejistas, de 26 de agosto a 8 de setembro de 2020, com o objetivo de buscar opiniões e tendências para o futuro do varejo, foram levantadas as percepções desse público a partir de cinco variáveis do ambiente de negócios determinadas pela instituição. Tratam-se de variáveis na economia, tecnologia, político e legal, ambiente varejista e sociedade. Apresentaram-se similaridades de respostas com a pesquisa da SBVC, quanto às questões de tecnologia e consumo, acrescido de pontos como a atenção aos dados e privacidade dos clientes, possíveis instabilidades políticas e procedimentos sanitários.

No campo tecnológico, há forte e rápida expansão no varejo, principalmente por meio que aumentam e aproximam a interatividade com o consumidor, facilitando o processo de compra. Isso permite a viabilização da coleta de dados e informações de mercado em tempo real pelos varejistas. (PANTANO, 2014; WALTER *et al.*, 2012).

No campo operacional, o uso de artefatos para administração e coleta de dados (a exemplo de etiquetas, conferentes eletrônicos, gondolas informatizadas, rádio frequência identificada dentre outros) já não são novidade, porém, o uso sistemático desses elementos para a tomada de decisão e geração de conhecimento é potencial. (PANTANO, 2016).

Quanto ao comércio de produtos alimentícios, o varejo é um setor com notável adaptação às necessidades dos consumidores, tendo sofrido profundas mudanças nos últimos anos, em especial, com a criação de novos formatos, customizados para atender às demandas de consumo. (FREITAS; MARTINS, 2018).

A DELOITTE (2020) pontua quatro tendências para o futuro do varejo, quais sejam a estruturação de ferramentas digitais de alta-performance, criação de experiências de consumo exclusivas, convergência dos universos físicos e digital, e a contínua reinvenção da operação no varejo com tecnologias recentes.

Mais extensa, mas ainda no mesmo caminho, a Euromonitor Internacional (2019) aponta dez tendências para o setor, conforme descritas no Quadro 9 a seguir:

Quadro 9 - Dez tendências de consumo no varejo segundo a Euromonitor Internacional

Tendência	
Novas percepções para a idade	O conceito sobre a velhice está mudando. Longevidade é sinal de novas experiências.
Minimalismo	Produtos de qualidade e que geram experiências únicas podem dar lugar ao materialismo.
Consciência	Ética e bem-estar na sociedade serão itens de escolha entre marcas.
Compartilhamento de experiências	Experiências comunitárias mais comuns, inclusive remotamente.
Todos são especialistas	O acesso à informação determinará a atratividade de escolha.
Alegria em participar	Proteção ao bem-estar e à dependência da tecnologia.
Autocuidado	Autossuficiência e prevenção dos hábitos de saúde.
Plástico zero	Práticas de sustentabilidade deverão ser iniciativas na cadeia produtiva.
Imediatismo	Gratificação instantânea e experiências que não afetem o tempo à família.
Estar só	Quebra de estigma em viver sozinho, abraçando estilos de vida independente.

Fonte: Adaptado de Angus e Westbrook, (2019).

Em comum, percebe-se que as pesquisas acima não trazem respostas mais próximas aos desafios que os profissionais de varejo, em especial – como o enfoque dessa pesquisa – das competências gerenciais necessárias às mudanças organizacionais. Isso se percebe também na literatura, em que a maioria dos estudos se aprofundam na evolução tecnológica e nos comportamentos de consumo.

Em contrapeso, cabe à própria literatura a confirmação do que os estudos já previam sobre o futuro do varejo, a partir de publicações realizadas anteriormente às mudanças

organizacionais provocadas, ou em até certo ponto, antecipadas pela Covid-19. Antecipadas porque a perspectiva apresentada por essas pesquisas sinaliza para isso, ou seja, parte do que se esperava acontecer em uma década está tornando-se realidade atualmente.

Alavancar estratégias de crescimento (e suas combinações) às necessidades e tendências perpassam pelas competências centrais e gerenciais das organizações. Em especial, toma-se o setor varejista como foco, visto como uma área de múltiplos desafios, importância econômica relevante e em constante busca por expansão.

2.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Seefeld e Ceni (2020) descrevem que as organizações não são mais substâncias, não são palpáveis, de aspecto físico. Elas tornaram-se mudanças. Ou seja, a partir de tudo que permeia, a realidade social está em contínuo fluxo de ser – ou vir a ser – transformação. Nessa realidade, as organizações não são mais concebidas como estáticas, imutáveis, no sentido de algo que apenas é, mas como um todo relacional, conectado e interativo (LANGLEY; TSOUKAS, 2017; TSOUKAS; CHIA, 2002).

As organizações são, elas próprias, definidas como fonte de mudança. Hernes (2014) denomina esse processo como *organizing*, descrevendo as organizações como um mundo aberto, em que as interações com os mais infinitos elementos que se encontram na realidade social (pessoas, recursos, relações) conectam-se e interagem-se, produzindo, por efeito, o que as caracterizem e as constituem.

A mudança organizacional é conceituada como “[...] qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.” (WOOD JR; CURADO; CAMPOS, 1994, p. 64).

Os efeitos provocados pelas mudanças vão desde fragmentações, alterações de localização e descentralização, à maleabilidade e ajustes de configurações, a exemplo de terceirizações, remodelações e regressões. Blau e Scott (1970) consideram que a mudança pode ser entendida como um processo dialético, equivalendo a um conjunto de alterações nos ambientes técnico, social e cultural de uma determinada organização. Motta (2001), em complemento, enumera como paradigmas de mudanças: as advindas do compromisso ideológico; a mudança que parte de um imperativo ambiental; a mudança como uma demanda social; a mudança como meio de reinventar a crítica da realidade; e a mudança enquanto forma de transformação individual; podendo o fenômeno apresentar-se nos âmbitos humano, cultural,

tecnológico, estratégico, político e estrutural. Nesse cenário, a responsabilidade pelo gerenciamento envolve maiores desafios, pois é preciso definir novos padrões organizacionais e desenvolver técnicas, ou práticas, direcionadas à satisfação de todos os envolvidos em uma organização (FERREIRA; SCHOEDER, 2017).

A compreensão dos fenômenos, atitudes de resistência e comportamentos provocados pelas mudanças organizacionais vem provocando grande interesse dos cientistas organizacionais, já que elas vêm ocorrendo de maneira mais contínua e de forma mais incremental e rigorosa do que no passado (MARQUES; BORGES; REIS, 2016). Assim, o fenômeno da mudança passa a fazer parte do dia a dia das organizações, já que está atrelada às interações humanas, à maneira como os indivíduos reagem, e como resultado, às experiências provocadas por essas exposições (TSOUKAS; CHIA, 2002). Seja qual for o tipo de mudança, implantada ou forçada por meios incontroláveis à organização, as respostas de adequação podem fracassar se os envolvidos não estiverem abertos ou não acreditarem que ela será bem-sucedida (SEIJTS; ROBERTS, 2011).

Oreg, Vakola e Armenakis (2011) classificam as reações à mudança organizacional em três dimensões: afetiva, cognitiva e comportamental. A dimensão afetiva é relacionada aos sentimentos do indivíduo; a dimensão cognitiva reflete seus pensamentos; e a dimensão comportamental é acerca dos comportamentos explícitos e as intenções de se comportar diante das mudanças que ocorrem.

Os estudos sobre o tema sinalizam que as pessoas reagem sempre que são confrontadas com mudanças organizacionais, principalmente as de maior intensidade, mesmo reconhecendo que essas modificações são necessárias (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999; JACOBS, 1995). Essas reações podem ser entendidas de maneira inconsciente pelos indivíduos como possíveis ameaças à medida que se deparam com as variações que ocorrem no ambiente. Tratam-se de mecanismos de defesa habituais aos sentimentos de ansiedade e incerteza que podem obstruir a capacidade de adaptação do sujeito à transformação (HALTON, 1994).

Lines (2005) classifica as atitudes dos indivíduos frente às mudanças organizacionais em três tipos. O primeiro tipo são as atitudes positivas fortes baseadas na cooperação, logicamente vistas como favoráveis para o sucesso da mudança. O segundo tipo, em contrapartida, são as atitudes negativas fortes atreladas à resistência, em que essas ações são praticadas com intensidade contra o conteúdo ou processo. E por fim, o terceiro tipo são as atitudes fracas, sejam elas positivas ou negativas, percebidas como irrelevantes para os membros da organização.

A adequação às mudanças organizacionais pode fracassar. Vários autores (ARENDRT; LANDIS; MEISTER, 1995; LEVINE, 1997; VAN DICK; ULRICH; TISSINGTON, 2006) defendem que isso ocorre devido ao mau gerenciamento dos processos com base em pressupostos estritamente técnicos, desconsiderando a influência do elemento humano. (MARQUES; BORGES; ALMADA, 2018).

Bovey e Hede (2001) constataram que quando as mudanças acendem sentimentos negativos como perda, incômodo funcional e tristeza, os participantes do processo apresentam dificuldades maiores para adaptarem-se. De acordo com Baron e Greenberg (1989), a partir da compreensão de que modificações no ambiente de trabalho surgem, isso pode gerar uma roda de sentimentos àqueles que estão envolvidos, como a insegurança, o natural receio da perda do emprego, a possível falta de controle nas gratificações, e de modo geral, do medo do desconhecido. Naturalmente, mudanças estabelecem novos ritmos, novos hábitos e comportamentos do indivíduo em prol de novas formas de trabalhar e agir.

Em situações em que não ocorrem adaptações às mudanças, os efeitos emocionais resultantes disso podem provocar sentimentos e ações como a omissão, a inércia, dificuldades para enfrentar desafios culminando na tentativa de culpar os outros, e a falta de controle sobre o próprio trabalho (BOVEY; HEDE, 2001).

Dentre os possíveis comportamentos identificados em situações de mudança, a resistência é um dos mais comuns, e também um dos mais estudados nesse campo. Essa conduta reflete como o indivíduo tenta se proteger dos efeitos de uma modificação real ou até mesmo imaginária, buscando, a partir desse incômodo, manter o estado anterior ao que a mudança está provocando, pressionando por essa manutenção (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

A resistência é considerada como um dos comportamentos mais problemáticos e disfuncionais, comumente sendo o primeiro obstáculo à efetivação dos programas de mudança (AVEY; WERNING; LUTHANS, 2008). De forma extrema, ela pode tornar-se mais grave, em que comportamentos como sabotagem, danos, erros propositados e retaliação são observados diante dos desafios (FORD; FORD; D'AMELIO, 2008).

Num movimento positivo, em que a resistência é reduzida, tem-se um contínuo de sentimentos, passando pela indiferença até chegar ao comportamento de cooperação. A indiferença caracteriza-se pela passividade, desinteresse, apatia e insensibilidade com o trabalho. Quando os fenômenos de mudança passam a ser vistos como aceitos, apoiados e positivos tem-se a cooperação (FORD; FORD; POLIN, 2014; PEREIRA; FONSECA, 1997). É possível identificar que os sentimentos tidos como cooperativos, ou seja, positivos, ocorrem

quando os indivíduos percebem que o conteúdo da mudança traz significado ao trabalho para eles e para os gerentes da organização (POLICARPO; BORGES, 2016).

O desempenho e o comportamento adotado pela liderança organizacional podem influenciar na condução de processos de mudança. Gestores podem usar ações coercitivas, a burocracia e o controle para que os efeitos das mudanças sejam aderidos (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999). Se comportamentos como ansiedade, cobranças desproporcionais e até mesmo obstrução da capacidade de adaptação forem percebidos, a dinâmica do gerenciamento tende a ser inibida, insatisfazendo o que se espera como propósito de um processo de modificação. Desse modo, o entendimento da mudança como negativa ou positiva também passa pela reação dos gerentes e pela avaliação do quanto estão comprometidos com os objetivos da organização. (CHOI, 2011; DIAS; BORGES, 2015; MAGSAYSAY; HECHANOVA, 2017).

Os níveis de controle adotados no gerenciamento das mudanças seguem uma proporção inversa quando se trata de resistências. Ou seja, quanto maior forem esses níveis de controle, menor será o nível de resistência. Já quando o que se mede é o impacto das modificações, quanto maior este for, maior poderão ser os níveis de resistência. (MARQUES; BORGES; ALMADA, 2018).

São consideradas características que elevam o esforço do indivíduo e potencializam o sucesso do fenômeno das mudanças a confiança dos subordinados aos seus gerentes, a crença de que a própria organização é hábil para enfrentar as alterações, a participação no trabalho, as regras e políticas de suporte (CHOI, 2011).

A afinidade entre o sucesso da mudança organizacional e a reação individual está presente em um número crescente de pesquisas. Os resultados nesse âmbito mostram que as reações dos indivíduos que passam por mudanças são essenciais para estas em si. Isso sinaliza melhorias em estratégias que podem apoiar as organizações a serem mais bem sucedidas nesses movimentos (ARMENAKIS; BEDEIAN, 1999).

No contexto da Covid-19, determinar o quanto haverá de impactos nas estruturas organizacionais é uma tarefa delicada, já que as marcas sanitárias, sociais, econômicas, culturais e políticas são profundas, coexistentes e de uma experimentação sem precedentes (MATTEDI *et al.*, 2020).

Projetar cenários pós-COVID-19 permeia, primeiramente, mudanças na ordem social, compreendida como um conjunto de estruturas sociais, institucionais, de relações e culturas que cominam em padrões de atuação e interação entre os indivíduos. Ela é aplicada em escala

global, sendo observada em comunidades, instituições e organizações formais ou informais (MATTEDI *et al.*, 2020).

O que deve dominar é a busca e assimilação de informações de mudanças econômicas, políticas, sociais, ambientais e tecnológicas, bem como respostas rápidas e novos esforços de ajuste organizacional emergentes (BACKES *et al.*, 2020).

2.4 CONTRIBUIÇÕES DO REFERENCIAL TEÓRICO PARA O ESTUDO

Explanado o referencial teórico nessa seção, mas não limitando-se a ele (como será visto na discussão dos resultados alcançados), a partir da abordagem de competências gerenciais, varejo e mudanças organizacionais, seguiu-se com os procedimentos metodológicos para o levantamento e discussão dos dados.

A reflexão sobre os múltiplos conceitos apresentados para o termo competências gerenciais indicou para a necessidade de investigar a abordagem do tema. Nesse caminho, optou-se por relacionar as competências constituídas por Boyatzis (1982) advindo da Escola Americana, e por Le Boterf (2003) da Escola Francesa, para avaliação dos participantes na pesquisa quanto ao seu grau de importância antes e durante a pandemia da Covid-19. A escolha dessa relação partiu da necessidade de submeter competências reconhecidas pela literatura acadêmica ao público pesquisado, tal como, aliar tal estrutura à exequibilidade do estudo, permitindo a estruturação de listas para melhor visualização na submissão de avaliação, e, não menos importante, à referência de ambos os autores para o tema.

Ainda no intuito de promover um levantamento amplo para a pesquisa, a Escola Integradora compõe-se ao trabalho, através dos modelos de competências de Quinn *et al.* (2003), também para avaliação de possíveis transições entre os modelos em decorrência das mudanças provocadas no gerenciamento de equipe, dado o desafiador cenário.

Em um movimento adicional, o referencial levantado serviu de base para o desenvolvimento das afirmações incluídas na pesquisa, reunindo os conceitos apresentados pelos autores para a elaboração das mesmas.

Várias pesquisas são encontradas na literatura, sendo uma parte delas referenciadas neste trabalho, as quais identificam causas atribuídas ao mapeamento de competências, atribuições de gestão, fomento e evolução do segmento varejista e efeitos causados por mudanças organizacionais. Nesse estudo, os temas relacionam-se para buscar compreender como as mudanças nas organizações de varejo alteraram a importância atribuída às competências gerenciais em decorrência da Covid-19.

3 METODOLOGIA

Nesse estudo, aplicou-se a pesquisa quantitativa exploratória. Creswell (2010) denomina a estrutura de pesquisa quantitativa como uma estratégia de investigação de levantamento, utilizando métodos com questões fechadas, enfoques predeterminados e dados numéricos. Nesse cenário, é possível testar e verificar teorias ou explicações, aplicar procedimentos de estatística, observando e tratando as informações numéricas. Ela é, ainda, definida como um meio de exploração e entendimento do significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL, 2010).

Outras características ressaltam a adequação ao estudo exploratório desse trabalho: a) o papel do pesquisador como instrumento da pesquisa, coletando, processando e interpretando pessoalmente os dados; b) a importância no significado que os participantes dão à questão de pesquisa em todo o processo, dada a ausência de outros significados e estudos teóricos ou empíricos na literatura (CRESWELL, 2010).

Considerando que a questão de pesquisa busca compreender como as mudanças introduzidas nas organizações de varejo em decorrência da pandemia da Covid-19 alteraram a importância atribuída às competências gerenciais, entendeu-se que essa abordagem como a mais apropriada.

O estudo foi realizado com uma amostra acidental de indivíduos com cargos de gerenciamento e liderança de empresas no segmento varejista supermercadista impactada pela pandemia, inclusive em sua estrutura funcional. Segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 119), “a amostra acidental é formada por aqueles elementos que são possíveis de se obter.”

3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados para esse estudo foi feita por meio da aplicação de um questionário auto administrado, ou seja, respondido sem a presença do pesquisador (HAIR JR., 2005).

O questionário compreendeu uma lista de perguntas estruturadas fechadas, elaboradas após a realização de critérios avaliativos e apropriados ao tema de estudo, tendo por objetivo encontrar respostas para o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O questionário foi composto de uma introdução e quatro partes. A introdução compreendeu elementos que compõem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), tais como: contexto do estudo, objetivo do estudo, importância da participação do gerente (no

caso deste trabalho), garantia de sigilo, informação de que é possível abandonar o preenchimento do questionário (se assim o respondente desejasse), nome e contato do pesquisador, e um apontamento em que o participante declara que concorda, ou não, em participar da pesquisa.

A parte 1 tratou do desenvolvimento de competências do gerente e domínios de competências que melhor representa as competências empregadas no dia a dia no gerenciamento da sua equipe. Teve por objetivo identificar domínios de competências gerenciais, tomando como base o modelo proposto por Quinn *et al.* (2003) e compará-los antes e durante a pandemia. Os quatro domínios de competências foram identificados por uma escala nominal, de modo que o participante escolhesse um domínio entre os apresentados.

A parte 2 abordou a importância atribuída a cada uma das 26 competências que compõem um conjunto elaborado a partir da literatura de referência. As respostas consistem no grau de importância que o gerente atribuiu a cada competência, comparando-as antes e durante a pandemia, mediante uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de “nada importante” a “muito importante”.

A parte 3 dedicou-se às mudanças que ocorreram na organização ou no trabalho decorrente da pandemia. Constou de 18 itens aos quais está associada uma escala do tipo Likert, de concordância/discordância, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. Esta escala tratou de identificar as mudanças na organização e no trabalho percebidas pelos participantes. Também foram contempladas nessa parte outras duas perguntas dicotômicas para identificação de possível mudança no espaço de trabalho dos respondentes – o trabalho em *home office*.

E, por último, a parte 4 consistiu na coleta de dados pessoais dos participantes, com vistas à caracterização da amostra.

3.2 TÉCNICAS DE ACESSO E COLETA DE DADOS

Os procedimentos para acesso ao público dessa pesquisa deu-se mediante abordagens aos profissionais a partir de contato por e-mail, levantamento de perfis, grupos e comunidades on-line presentes em redes sociais como LinkedIn, Instagram e Facebook, além da indicação de contatos e divulgação da pesquisa nas associações e entidades representativas do segmento, como as associações comerciais, câmaras de dirigentes lojistas e associações representativas de setor como: Associação Baiana de Supermercados (ABASE), Associação Mineira de

Supermercados (AMIS), Associação Paulista de Supermercados (APAS) e a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Para este estudo, os dados foram coletados por meio eletrônico, fazendo-se uso da plataforma *Google Docs*. O meio eletrônico de coleta de dados é o que mais tem avançado em sua utilização no Brasil nos últimos anos (CALLIYERIS *et al.*, 2015).

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

O meio de análise aplicado foi a descritiva. A análise descritiva tem como vantagem mapear os dados de modo a obter conhecimento sobre sua distribuição e, também, realizar uma primeira aproximação com os dados. (HAIR JR, *et al.*, 1998).

Analisaram-se a simetria e a curtose a fim de identificar se os dados foram distribuídos em curvas normais, apontando-se o uso de estatística não paramétrica para as escalas do tipo Likert. Para as escalas nominal e dicotômica adotou-se o cálculo da frequência; e para fazer comparações entre antes da pandemia e durante a pandemia, utilizou-se estatística não-paramétrica.

Dessa forma, para o alcance do objetivo específico 1 (identificar domínios de competências gerenciais), calculou-se a mediana e a moda para conhecer quais os domínios que melhor representavam a gestão antes e durante a pandemia.

Para o objetivo específico 2 (comparar os domínios de competências gerenciais antes e durante a pandemia da Covid-19), empregou-se o teste de postos e sinais de Wilcoxon pareado, o qual serve para medir a diferença de posições entre duas amostras dependentes. (SIEGEL, 2006).

No objetivo específico 3 (comparar a importância atribuída às competências antes e durante a pandemia), a escala criada para medir a importância das competências antes e durante a pandemia contava com 26 itens. Visando identificar fatores subjacentes aos itens da escala, realizou-se uma análise fatorial exploratória por meio da extração de componentes principais e rotação Varimax, tendo resultado em uma escala de quatro fatores, os quais estão apresentados no capítulo dedicado às análises e discussão dos resultados. Para efetuar a comparação entre os fatores, também recorreu-se ao teste de postos Wilcoxon pareado.

E para o objetivo específico 4 (identificar as mudanças na organização e no trabalho percebidas pelos participantes), adotou-se estatística não-paramétrica com o cálculo da mediana e moda.

3.4 ETAPAS DA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa constituiu-se em duas etapas: pré-teste e realização do estudo propriamente dito. O pré-teste visionou identificar a compreensão dos itens por parte de gerentes que compuseram a amostra. O questionário foi submetido a uma pequena amostra de dez gerentes que analisaram a clareza como os itens foram formulados sendo incitados a fazer sugestões. Objetivou-se com este procedimento realizar a validação semântica. A validade semântica tem por intuito avaliar se os itens foram redigidos de forma compreensível para a população escolhida para ser alvo da pesquisa (CARVALHO; GUSMÃO; VIANA-MEIRELES, 2020). Nessa etapa, o pré-teste não apresentou necessidades de correções ou ajustes adicionais.

Realizadas a etapa de validação semântica, o questionário foi aplicado a uma amostra de mais 20 gerentes a fim de verificar possíveis ajustes que ainda fossem necessários, a exemplo da presença de valores faltantes e índice de desistência. Nessa etapa, como na primeira, não houve exigências de edições.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 DESCRIÇÃO DO PERFIL DOS RESPONDENTES

A população do estudo comporta gestores de empresas no segmento varejista supermercadista, com amostra de 67 respondentes. Essa amostra mostrou-se adequada aos procedimentos técnicos de análise de dados conforme mencionado na seção anterior (BORGES *et al.*, 2020; CONTADOR; SENNE, 2016; FONTANELLA *et al.*, 2011; NOBRE *et al.*, 2017; OLIVEIRA *et al.*, 2017; RODRIGUES, 2011), que serão expostos ao longo dessa seção.

A partir da tabulação dos resultados auferidos nos questionários, o conjunto de dados apresentados na Tabela 1 descreve o perfil desses respondentes. Cabe destacar que os participantes desse estudo possuem, em sua maioria, pelo menos 6 anos de experiência em cargos de gerência (53,7%), com idades que variam de 31 a mais de 50 anos (76%), além de terem formação superior em nível de graduação ou pós-graduação tanto *lato sensu*, quanto *stricto sensu* (76,2%).

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Perfil dos Respondentes				
Sexo	Feminino: 44,8%	Masculino: 52,2%	Prefiro não informar: 3%	
Escolaridade	Ensino médio: 14,9%	Superior em andamento: 9%	Superior completo: 20,9%	Pós-Graduação <i>Lato Sensu</i> : 49,3%
	Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> : 6%			
Idade	Até 24 anos: 10,4%	Entre 25 e 30 anos: 13,4%	Entre 31 a 35 anos: 19,4%	Entre 36 a 40 anos: 17,9%
	Entre 41 a 45 anos: 13,4%	Entre 46 a 50 anos: 11,9%	Acima de 50 anos: 13,4%	
Área de formação	Ciências Sociais Aplicadas: 37,3%	Ciências Exatas: 32,8%	Ciências Humanas: 25,4%	Ciências Biológicas: 4,5%
Experiência em cargo de gerência	Até 1 ano: 13,4%	Até 2 anos: 16,4%	Até 4 anos: 16,4%	Até 6 anos: 14,9%
	Mais de 6 anos: 38,8%			
Região em que mora	Centro-oeste: 19,4%	Nordeste: 22,4%	Sudeste: 55,2%	Sul: 3%
Área de gerência	Operação: 22,4%	Financeiro: 13,4%	Comercial: 14,9%	Compras: 13,4%
	Logística: 4,5%	Recursos Humanos: 6%	Outros: 25,4%	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA DOS DADOS

4.2.1 Objetivo específico 1: identificar domínios de competências gerenciais

No tratamento dos dados apresentados na Tabela 2, atendendo ao primeiro objetivo específico estabelecido na metodologia dessa pesquisa, observa-se que o modelo de metas racionais indicado a partir do modelo de competências de Quinn é o que apresenta a maior concentração de respostas.

Refletidas nos resultados abaixo, a média e mediana apresentaram esse domínio (descrito como o item 2 dos quatro apresentados no questionário) como o que representa as capacidades e habilidades usadas pelos gestores. Para Collis e Hussey (2005, p. 189), “uma média é uma maneira conveniente de descrever um conjunto de dados por meio de um único valor”, e “[...] a mediana é o ponto médio de uma distribuição de frequência que foi organizada por ordem de tamanho.”

Tabela 2 - Descrição de identificação dos domínios de competências comparados antes e durante a pandemia

Domínios de competências gerenciais ANTES da Covid-19		Mudanças nos domínios de competências gerenciais DURANTE a Covid-19	
Média	2,01	Média	2,31
Mediana	2,00	Mediana	2,00
Moda	2	Moda	2
Mínimo	1	Mínimo	1
Máximo	4	Máximo	4
Amplitude	3	Amplitude	3
Amplitude interquartil	2	Amplitude interquartil	1
Assimetria	0,708	Assimetria	0,225
Curtose	- 0,372	Curtose	- 0,793
N = 67 informantes		N = 67 informantes	

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Esse modelo caracteriza-se a partir do planejamento, controle e resultados, principalmente, financeiros (QUINN *et al.*, 2003). Para tanto, de acordo com os autores, ressaltam-se competências como produtividade, administração do tempo e do estresse de demandas.

Essa descrição reflete os desafios para os quais o segmento varejista supermercadista historicamente está exposto como: o alto volume de demandas por produtos e serviços (JOSEFA, 2021), a caracterização da atividade econômica como essencial a partir da

instauração da pandemia (NUNES FILHO, 2021), da conjuntura altamente competitiva (CUNHA, 2020), além das constantes mudanças de consumo e comportamento (SOUZA, 2007).

Nesse contexto, as definições de Quinn *et al.* (2003) para o modelo de metas racionais demonstram adequar-se à esses desafios formatados pelo segmento. O papel do gerente como diretor e produtor é enfatizado por competências atreladas ao econômico-racional, explicitação de metas e pelo direcionamento claro para os resultados (QUINN *et al.*, 2003).

4.2.2 Objetivo específico 2: comparar os domínios de competências gerenciais antes e durante a pandemia da Covid-19

A partir do levantamento feito para comparar a indicação dos domínios de competências que representassem, pelas suas características, o uso antes e durante a pandemia, os resultados apresentados indicaram que não ocorreram diferenças no comparativo desses períodos. Ou seja, os respondentes não apresentaram indicações de mudarem os domínios de competências que usualmente utilizam antes e durante a pandemia.

Desse objetivo, pontua-se que o teste de significância orienta para esse entendimento. Conforme Tabela 3, a partir do teste de Wilcoxon, vê-se nos resultados que a significância foi maior que 5%, implicando relatar que não houve diferenças significantes em termos dos domínios de competências antes e durante a pandemia da Covid-19.

Nesse construto, a descrição da média é feita a critério de desenvolver melhor esse resultado. Tal como relacionam-se as amostras na comparação dos domínios, cujo teste de postos confronta a posição das medianas. Como o teste de Wilcoxon compara amostras relacionadas, ou seja, calcula dados de um modelo cujo indivíduo responde sobre um mesmo ponto antes e depois, opera-se pelo teste não paramétrico para o levantamento desses resultados. Ressalta-se que aqui, os dados não se organizaram em curva normal, como descreve a curtose na Tabela 2, apresentado no item 4.2.1.

Tabela 3 - Comparação dos domínios de competências antes e durante a pandemia da Covid-19

	N	Média	Desvio Padrão
Domínios de competências gerenciais ANTES da Covid-19	67	2,01	
Mudanças nos domínios de competências gerenciais DURANTE a Covid-19	67	2,31	0,961
			0,941
		Posto Médio	Soma de Postos
Mudanças nos domínios de competências gerenciais DURANTE a Covid-19 - Domínios de competências gerenciais ANTES da Covid-19	Postos Negativos	19,92	378,50
	Postos Positivos	26,02	
			702,50
		Estatística Z	Significância
Mudanças nos domínios de competências gerenciais DURANTE da Covid-19 Domínios de competências gerenciais ANTES da Covid-19		-1,837 ^b	0,066

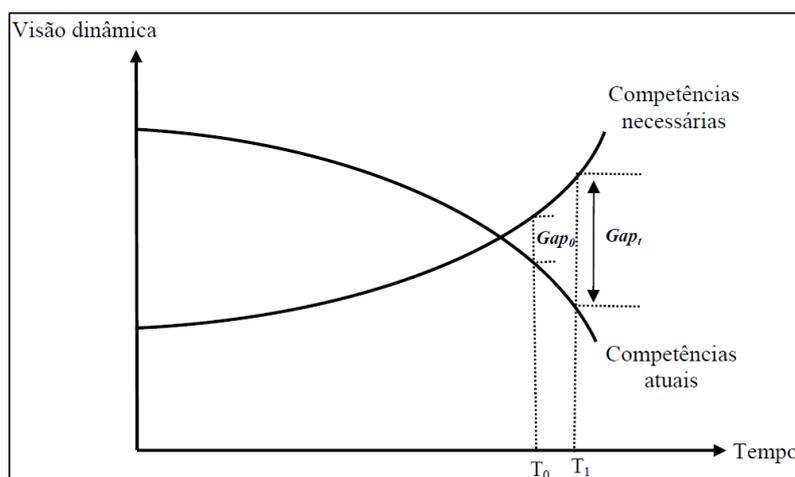
Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota: b - com base em postos negativos

Notam-se com esses resultados, em que não são identificados movimentos de migração ou mudanças nos grupos de competências, que as ações de gerenciamento podem estar mais alinhadas à adaptação do que propriamente de ruptura. Devido às mudanças no cenário gerencial, nem todas as estratégias formuladas são de fato implementadas. Com uma relativa gama de desafios contínuos para a organização, vê-se a necessidade de implantar estratégias que ainda não tenham sido formuladas, denominadas pelos autores como emergentes. Tais estratégias demandam flexibilidade aos envolvidos na gestão, e geram configurações novas no processo de gestão estratégica competitiva. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Aliada a essa perspectiva teórica, Ienaga (1998) sugere um modelo que ilustra a identificação da lacuna entre as competências atuais e competências necessárias. Conforme a Figura 3, esse modelo inclui constituir as metas e objetivos a serem alcançados de acordo com a intuição estratégico da organização, identificando a lacuna entre as competências atuais e necessárias para a empresa. As etapas que procedem dessa identificação para minimizar esse espaço incluem planejamento, seleção, desenvolvimento e avaliação de competências (IENAGA, 1998).

Figura 3 - Identificação da lacuna de competência



Fonte: Ienaga (1998).

Emergem-se desses resultados, a necessidade de abordar a questão da gestão de competências, cuja ocorrência de mudanças organizacionais expressivas, como no caso da pandemia, demanda aos gestores a obrigação de desenvolver, no longo prazo, quadros de competências mais adequados à realidade da organização (SANT'ANNA, 2007).

Há de considerar, também, como as possíveis reconfigurações de competências são percebidas pelos gestores. Em movimentos contínuos de transformação, em que o setor varejista supermercadista estabelece-se, os avanços na rotina organizacional propiciam mudanças mais significativas em períodos de tempo maiores (WEICK; QUINN, 1999).

4.2.3 Objetivo específico 3: comparar a importância atribuída às competências antes e durante a pandemia

Para alcançar os resultados desse objetivo, estruturou-se uma série de análises estatísticas conforme subtópicos abaixo.

4.2.3.1 Análise fatorial exploratória - competências antes da pandemia

Primeiramente, estabeleceu-se a análise das 26 competências submetidas para apreciação dos respondentes. Com essa ação, buscou-se identificar os fatores que explicassem as correlações entre o conjunto de variáveis.

Utilizou-se o teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), que tem por objetivo verificar se os indicadores dessas dimensões podem ser considerados para realização da análise fatorial. Field (2013) classifica essa medida de adequabilidade amostral como um teste que permite avaliar quão correspondente é a aplicação da análise fatorial, em que resultados acima de 0,70 indicam

a possibilidade de fatorabilidade dos instrumentos. Conforme Tabela 4, o resultado do teste foi 0,789, adequando-se à fatorabilidade.

A comunalidade é a proporção de variabilidade de cada variável que é explicada pelos fatores. Elas são adequadas quanto atingem resultados maiores que 0,5. Bezerra e Corrar (2006) destacam que as comunalidades indicam qual a parte da variância que aclara fatores comuns. Hair JR *et al.* (1998) recomendam que deve-se ver as comunalidades de cada variável para avaliar se ela atende a níveis de explicação admissíveis. Segundo os autores, quando elas são muito baixas (<0,50), há duas opções de interpretação: a primeira é a de ignorar, e a segunda de avaliar cada variável para possível eliminação. Nesse estudo, ambas as formas são adotadas, pois para a análise dos grupos de fatores, os indicadores que apresentaram baixa comunalidade foram excluídos. E em um subtópico, mais adiante, tais indicadores eliminados foram analisados individualmente.

Assim, ao realizar a primeira rodada, os indicadores “produtividade”, “pensamento lógico” e “preocupação com impactos” foram excluídos devido à baixa comunalidade. Na segunda rodada, os fatores “otimismo” e “preocupação com relacionamentos próximos” apresentaram cargas baixas e também foram excluídos do modelo. Os itens “saber agir e reagir com pertinência” e “espontaneidade” não agruparam em nenhum fator.

Realizada a análise fatorial envolvendo todos os indicadores das dimensões da competência antes da instalação da pandemia da Covid-19, a variância total explicada é de 76,61%.

A Tabela 4 apresenta os pré-requisitos para análise fatorial exploratória.

Tabela 4 - Pré-requisitos para análise fatorial exploratória - competências antes da pandemia

Indicadores	Comunalidades	KMO	Variância Total Explicada
ANTES [Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto]	0,702		
ANTES [Saber aprender e saber aprender a aprender]	0,779		
ANTES [Saber envolver-se]	0,837		
ANTES [Diagnóstico e uso de conceitos]	0,727		
ANTES [Conceitualização]	0,846		
ANTES [Uso de poder unilateral]	0,809	0,789	76,61%
ANTES [Uso do poder socializado]	0,754		
ANTES [Autoconfiança]	0,753		
ANTES [Gestão de grupo]	0,762		
ANTES [Autoavaliação e senso crítico]	0,787		
ANTES [Objetividade perceptual]	0,722		
ANTES [Memória]	0,736		
ANTES [Conhecimento especializado]	0,745		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Verificou-se que ao processar todas essas variáveis juntas, agrupando-as como as mais relacionadas entre si, adotando autovalor igual ou maior que 1, formaram-se quatro fatores. A Tabela 5, explica a distribuição desses quatro fatores.

Tabela 5 - Cargas fatoriais - competências antes da pandemia

Indicadores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Alphas de Cronbach	Var. Total Expl. por fator
ANTES [Conceitualização]					0,786	45,40%
ANTES [Diagnóstico e uso de conceitos]	0,886					
ANTES [Uso do poder socializado]	0,729					
ANTES [Uso de poder unilateral]	0,704					
ANTES [Uso de poder unilateral]	0,598					
ANTES [Saber aprender e saber aprender a aprender]		0,846			0,830	12,38%
ANTES [Saber envolver-se]		0,842				
ANTES [Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto]		0,755				
ANTES [Autoavaliação e senso crítico]			0,778		0,865	11,01%
ANTES [Gestão de grupo]			0,773			
ANTES [Autoconfiança]			0,697			
ANTES [Memória]				0,779	0,802	7,82%
ANTES [Conhecimento especializado]				0,764		
ANTES [Objetividade perceptual]				0,735		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Procedeu-se, então, à exploração da solução desses fatores utilizando-se a análise de componente principal como o método de extração, e como método de rotação a Varimax com normalização de Kaiser. Esses métodos maximizam a soma das variâncias das cargas fatoriais, municiando os resultados com uma clara separação entre os fatores (MALHOTRA, 2001).

Em seguida, analisou-se os índices de confiabilidade dessas cargas fatoriais e de seu respectivo agrupamento de fatores através do Alfa de Cronbach. O cálculo do índice alfa de Cronbach assinala o quanto os fatores estão refletindo o construto que se está medindo (FIELD, 2009; ROZZETT; DEMO, 2010).

Observa-se na literatura que existem multiplicidades nas interpretações para os seus valores, como em Field (2009) que considera valores acima de 0,7 como admissíveis; para Pasquali (2010) considera-se 0,7 um nível confiável e 0,8, muito confiável; já Kline (2015) instrui para valores acima de 0,7. Desse modo, a extração dos fatores descritos nesse estudo mostrou-se aceitável, com índices de confiabilidade aderentes, já que os valores para os fatores excederam 0,7 (FIELD, 2013). Como pode ser visto na Tabela 5, os valores de Alpha de Cronbach são adequados em todos os quatro fatores, demonstrando boa precisão da medida e definição na escala, já que todos os índices sinalizaram para uma estrutura fatorial satisfatória e bem definida.

A extração de quatro fatores mostrou-se adequada quando do agrupamento por significado teórico ou semelhança semântica entre os fatores. Como descrito anteriormente tal solução implicou em 76,61% de variância total explicada.

4.2.3.2 Análise fatorial exploratória - competências durante a pandemia

Assim como realizada a análise fatorial exploratória das competências antes da pandemia, na sequência, nesse mesmo quadro analisou-se os parâmetros fatoriais exploratórios junto aos respondentes no cenário durante a pandemia. É importante reforçar que o intuito dessa análise remete ao objetivo de comparar a importância atribuída pelos participantes da pesquisa às competências antes e durante a pandemia. Tal posição demanda a avaliação do estudo com os mesmos parâmetros estatísticos.

De tal modo, ocorreram a identificação dos fatores que agruparam os indicadores de competências durante a pandemia, com a exclusão dos mesmos indicadores por baixa comunalidade e não agrupamento em nenhum fator, em duas rodadas de análise, sendo eles: “produtividade”, “pensamento lógico”, “preocupação com impactos”, “saber agir e reagir com pertinência” e “espontaneidade”.

Também foi realizado o teste KMO, sendo que o resultado de 0,827 adequou-se a possibilidade de fatorabilidade dos instrumentos ($> 0,70$). Por fim, como demonstra a Tabela 6, englobando os resultados descritos aqui, o total da variância explicada, quando realizada a análise fatorial envolvendo todos os indicadores das dimensões da competência durante a pandemia, foi de 75,47%.

Tabela 6- Pré-requisitos para análise fatorial exploratória – competências durante a pandemia

Indicadores	Comunalidades	KMO	Variância Total Explicada
DURANTE [Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto]	0,764		
DURANTE [Saber aprender e saber aprender a aprender]	0,790		
DURANTE [Saber envolver-se]	0,810		
DURANTE [Diagnóstico e uso de conceitos]	0,716		
DURANTE [Conceitualização]	0,865	0,827	75,47%
DURANTE [Uso do poder socializado]	0,779		
DURANTE [Uso de poder unilateral]	0,623		
DURANTE [Autoconfiança]	0,585		
DURANTE [Gestão de grupo]	0,735		
DURANTE [Autoavaliação e senso crítico]	0,802		
DURANTE [Objetividade perceptual]	0,725		
DURANTE [Memória]	0,758		
DURANTE [Conhecimento especializado]	0,859		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Do mesmo modo, verifica-se que ao processar todas essas variáveis juntas, adotando autovalor igual ou maior que 1, formaram-se quatro fatores.

Como no subtópico anterior, procedeu-se à exploração da solução desses fatores utilizando-se a análise de componente principal como o método de extração, e como método de rotação a Varimax com normalização de Kaiser. As cargas fatoriais demonstraram-se adequadas e agrupadas, com índices de confiabilidade (Alphas de Cronbach) aderentes maiores que 0,7. A Tabela 7 apresenta essas informações.

Tabela 7 - Cargas Fatoriais - competências durante a pandemia

Indicadores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Alphas de Cronbach	Var. Total Expl. por fator
DURANTE [Conceitualização]	0,909				0,824	42,23%
DURANTE [Diagnóstico e uso de conceitos]	0,810					
DURANTE [Uso do poder socializado]	0,795					
DURANTE [Uso de poder unilateral]	0,688					
DURANTE [Saber aprender e saber aprender a aprender]		0,862			0,854	16,07%
DURANTE [Saber envolver-se]		0,836				
DURANTE [Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto]		0,676				
DURANTE [Autoavaliação e senso crítico]			0,831		0,763	9,32%
DURANTE [Gestão de grupo]			0,735			
DURANTE [Autoconfiança]			0,682			
DURANTE [Memória]				0,817	0,834	7,85%
DURANTE [Conhecimento especializado]				0,814		
DURANTE [Objetividade perceptual]				0,553		

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

4.2.3.3 Interpretação dos fatores

A interpretação do significado teórico dos fatores partiu da análise de conteúdo de cada indicador, buscando identificar traços que justifiquem seu agrupamento, à luz da pesquisa teórica realizada, tomando por base o quadro de competências gerenciais de Boyatzis (1982, 2008) e o quadro de competências em situações complexas de Le Boterf (1999, 2003, 2008). Ressalta-se que os quatro grupos de fatores formados possuem a mesma composição de indicadores nos cenários antes e durante a pandemia da Covid-19.

O primeiro fator é composto pelos indicadores “conceitualização”, “diagnóstico e uso de conceitos”, “uso do poder socializado” e “uso do poder unilateral”. Esses indicadores são relacionados à utilização do raciocínio para criação e conversão de ideias e planos em realidade, utilizando-se do poder e da influência para desenvolver redes e hierarquias de pessoas, mobilizando-as para alcançar objetivos. Esse fator foi denominado simbolicamente como raciocínio e poder (CARVALHO *et al.*, 2007; DALTRO; ODELIUS; FREITAS, 2020; SANTOS, 2014).

Cabe acrescentar que, tanto para esse fator, quanto para os demais, Boyatzis estrutura o quadro de competências com enfoque em comportamentos observáveis, relacionados em três pilares: motivação, autoimagem/papel social e habilidades (BOYATZIS, 1982). Le Boterf (1999) referência as competências aos recursos de conhecimentos, redes de informação e de relação, além do saber fazer. Esses pilares apoiam na formatação e descrição das competências, tornando-se um farol para o desenvolvimento de agrupamentos das mesmas.

O segundo fator compreende os indicadores “saber aprender e saber aprender a aprender”, “saber envolver-se” e “saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto”. Os mesmos abrangem o desenvolvimento do saber à favor da iniciativa, ação, práticas de tecnologia e diagnóstico de soluções. O fator foi denominado como conhecimento e realização.

Os indicadores “autoavaliação e senso crítico”, “gestão de grupo” e “autoconfiança” fazem parte do terceiro fator. Eles vinculam-se à identidade de si mesmo e de grupos, suas perspectivas de crenças de valores e ideias, além da avaliação contínua de comportamentos inerentes ao alcance de realizações. Nesse estudo, esse fator é representado como confiança e construção de objetivos em grupo.

Enfim, o quarto fator é composto por “memória”, “conhecimento especializado” e “objetividade perceptual”. Nele estão relacionadas as ações de experiência, práticas de teorias e modelos objetivos de ação frente à subjetividade. Experiência e ação nomeiam esse fator.

Uma consideração sobre a denominação dos fatores originados das cargas decorre da vinculação dos indicadores inerentes aos quadros de competências de ambos os autores – Le Boterf (1999) e Boyatzis (1982) – sem que ambos se mesquem. Percebe-se que os indicadores relacionados nos fatores um, três e quatro são exclusivamente do quadro de competências de Boyatzis (1982). E que o fator dois relaciona indicadores somente de Le Boterf (1999).

Esse cenário demanda novas avaliações para o esclarecimento científico, visto que nesse estudo há uma segmentação para o entendimento de como as competências comportam-se e são percebidas por um determinado grupo. Ou seja, tais cargas fatoriais trariam os mesmos resultados se os quadros de competências de ambos os autores fossem avaliados por outros

segmentos econômicos ou focos de pesquisa? Se sim, há de considerar como os parâmetros estatísticos conseguem relacionar-se aos parâmetros subjetivos da classificação de competências. Se não, a similaridade de conceitos e definições dos quadros poderiam oferecer alguma condição de personalização por área pesquisada, por exemplo.

Esse estudo não aprofundará essas considerações visto os objetivos gerais e específicos, mas retornará ao ponto na seção de conclusão para lançar luz às oportunidades e novas frentes de estudo para o tema.

4.2.3.4 Teste de Wilcoxon para os indicadores dos fatores

Realizados os movimentos iniciais da análise fatorial exploratória, seguiu-se com a avaliação das competências estabelecidas em cada um dos quatro fatores. Essa avaliação compreendeu a comparação das respostas sobre o grau de importância delas pareadas antes e durante a pandemia.

Com o intuito de verificar a relação entre as variáveis exploratórias, foi extraída a variância entre os dois momentos. Todas as análises dos testes foram feitas utilizando o teste não paramétrico Wilcoxon assumindo-se um nível de significância de 5% ($p < 0,05$).

Iniciando pelo fator 1, nomeado raciocínio e poder, quando realizado o teste, conforme apresentado na Tabela 8, as competências “conceitualização” e “diagnóstico e uso de conceitos” não apresentaram diferenças na avaliação dos respondentes. Essas duas competências classificam-se na esfera do pensamento, com o intuito de formar ideias, interpretações, diagnósticos e informações buscando aplicá-las em determinado conceito.

As manifestações do uso da conceitualização e do uso diagnóstico de conceitos não são precisamente claras ou de uso comum em termos de descrever o comportamento das pessoas e seus respectivos processos de pensamento. Isso também acontece com outras competências (BOYATZIS, 1982). Essa indicação pode sinalizar para os motivos pelos quais essas competências não tomaram maior importância.

Tabela 8 - Probabilidade de que os indicadores do “Fator 1 - raciocínio e poder” pareados 2 a 2 sejam iguais

Fator 1 – raciocínio e poder		ANTES [Conceitualização]	ANTES [Diagnóstico e uso de conceitos]	ANTES [Uso do poder socializado]	ANTES [Uso de poder unilateral]
Indicadores					
DURANTE [Conceitualização]	Z Sig	- 0,485 ^b 0,628			
DURANTE [Diagnóstico e uso de conceitos]	Z Sig		- 0,177 ^c 0,860		
DURANTE [Uso do poder socializado]	Z Sig			-2,028 ^c 0,043	
DURANTE [Uso de poder unilateral]	Z Sig				-2,952 ^c 0,003

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota¹: b. Com base em postos negativos; c. Com base em postos negativos.

As competências que apresentaram diferenças significativas nesse primeiro fator, destacadas em cinza, foram “uso do poder socializado” e “uso de poder unilateral”. Boyatzis (1982) afirma que ambas representam formas de influência para construção de alianças, redes e equipes utilizando recursos como a política, relacionamento e procedimentos. Com essas competências, o gerente busca obter conformidade, ou seja, estimular os subordinados a cumprirem com suas instruções. No contexto social, o papel do gerente ao usar essas competências é o de comandar, permitir o funcionamento do grupo liderado.

Essa descrição, e o respectivo resultado estatístico desse estudo, apontam para a necessidade de tornar a liderança ainda mais importante na rotina de trabalho dos gestores durante a pandemia. Uma das características de maior importância para os gestores está na distinção entre mobilizar as outras pessoas a fazer, e, mobilizá-las para querer fazer, entre angariar apoio e dar ordens, e entre conquistar compromisso e impor obediência. Aos que ocupam cargos de autoridade, o uso do poder unilateral e socializado pode levar os outros a fazer algo, mas não somente com o poder determinado pelo cargo que estes superiores possuem. A eles, a mobilização dos outros deve-se também à credibilidade, influência e capacidade de relacionamento de que dispõem (CASTELO BRANCO, 2020).

Spector (2006), considera que a gestão de um grupo perpassa pela ação da influência de atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas. Drucker (1996, p. 194), reforça que “o líder tem que gerenciar a si próprio; conhecer as suas forças e colocá-las em benefício dos bons propósitos”. Considerando situações de crises, como a provocada pela pandemia da Covid-19, o gestor deverá reforçar suas habilidades de liderança para influenciar pessoas a trabalharem motivadas, com entusiasmo, visando atingir objetivos para o bem comum dos seus colaboradores (PAES *et al.*, 2021).

Castelo Branco (2020) afirma que caberá às lideranças gerenciais desenvolver estruturas ágeis para observar continuamente o mercado no atual cenário e no pós Covid-19, por meio da análise do ambiente interno avaliando as inter-relações entre os níveis estratégicos, táticos e operacionais das organizações em que estão, o clima organizacional, e as necessidades dos liderados.

Partindo para os resultados apresentados na análise do fator 2 - conhecimento e realização, informados na Tabela 9, as competências “saber aprender e saber aprender a aprender” e “saber envolver-se” não exibiram significativas diferenças na avaliação. Ambas caracterizam-se pelo aprendizado e envolvimento dos profissionais (LE BOTERF, 1999). Sugere-se que esse resultado aponta que ambas as competências já reflitam a importância necessária, independentemente da situação em que os profissionais e as organizações estejam. E pelo fato dessas competências emergirem-se e desenvolverem-se no curso da experiência profissional, atribuídas à significados de vivência particular (BIZARRIA *et al.*, 2020).

Tabela 9 - Probabilidade de que os indicadores do “Fator 2 - conhecimento e realização” pareados 2 a 2 sejam iguais

Fator 2 – Conhecimento e realização		ANTES [Saber aprender e saber aprender a aprender]	ANTES [Saber envolver-se]	ANTES [Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto]
Indicadores				
DURANTE [Saber aprender e saber aprender a aprender]	Z Sig	-0,943 ^b 0,346		
DURANTE [Saber envolver-se]	Z Sig		-1,454 ^b 0,146	
DURANTE [Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto]	Z Sig			-2,161 ^b 0,031

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota¹: b. Com base em postos negativos

A competência “saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto” foi a única nesse fator com considerável significância de resultados que estão destacados em cinza na respectiva tabela. Le Boterf (1999) discorre que agir para atender um determinado contexto, administrando recursos, como pessoas e tecnologias, fazem parte do grau de aplicação dessa competência. Segundo o autor, a percepção dela estabelece um conjunto de componentes que integram múltiplos conhecimentos.

Nesse sentido, tomando o cenário pelo qual o setor varejista supermercadista passa, caberá as organizações e seus gestores criarem dispositivos que os auxiliem a darem sentido às situações e aos contextos provocados pela pandemia (MATARAZZO; FERNANDES; ALCADIPANI, 2020). A gestão durante e após a Covid-19 envolverá riscos até então não completamente conhecidos, cabendo considerar que a análise de informações sairá do campo abstrato para a ação real, exigindo à todos os agentes envolvidos levantar elementos que expliquem a real situação da empresa, daí a necessidade de saber administrar os recursos possíveis para mobilizá-los. Com essa visão, os processos de tomada de decisão terão melhores possibilidades de basearem-se em informações estruturadas, benéficas e inteligentes, podendo levar as empresas à otimização de seus recursos (CASTELO BRANCO, 2020).

No fator 3 - confiança e construção, avaliado na sequência, averiguou-se um momento único dentre todos os quatro fatores, em que nenhuma das competências - “autoavaliação e senso crítico”, “gestão de grupo” e “autoconfiança” - demonstraram diferenças nas avaliações dos respondentes. A Tabela 10, sinaliza para essa descrição.

Tabela 10 - Probabilidade de que os indicadores do “Fator 3 - confiança e construção de objetivos” em grupo pareados 2 a 2 sejam iguais

Fator 3 – Confiança e construção de objetivos em grupo	ANTES [Autoavaliação e senso crítico]	ANTES [Gestão de grupo]	ANTES [Autoconfiança]
Indicadores			
DURANTE [Autoavaliação e senso crítico]	Z - 0,905 ^b Sig 0,365		
DURANTE [Gestão de grupo]	Z Sig	- 0,379 ^b 0,705	
DURANTE [Autoconfiança]	Z Sig		-1,041 ^b 0,298

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota¹: b. Com base em postos negativos

Essas três competências respondem pela visão do gestor para com os problemas e desafios da organização, gestão de equipes e autoconhecimento. Elas demonstram como habilidades devem ser utilizadas em grupo, afiliadas às realizações de tarefas. E são expressas do individual para o coletivo (BOYATZIS, 1982).

Tanto para essas, quanto para todas as demais competências, cabe ressaltar que o senso crítico não é permeado somente por tensões, mudanças drásticas causadas, por exemplo pela pandemia, e nem por conflitos, devendo fundamentar-se na serenidade das argumentações e no gerenciamento de informações. Quando o sujeito posiciona-se de forma crítica sua individualidade deve ser considerada e das outras pessoas respeitadas, já que o senso crítico estabelece-se para garantir a convivência harmoniosa nas equipes de trabalho (MARQUES, 2020).

O’Toole (1997) já considerava que a autoconfiança é necessária ao gestor, independente do contexto de mudanças, visto o risco deste tornar-se prisioneiro da opinião de seus liderados. Castelo Branco (2020) reforça essa visão, na qual antes mesmo da pandemia se instalar, a tomada de decisões, os desafios de gestão, as insurgências sociais e econômicas, as constantes mudanças e a instabilidade ocasionada por atores políticos sempre estarão presentes na rotina das organizações.

Fechando o movimento de análise dos fatores, o quarto e último fator, nomeado experiência e ação, traz apenas a competência “memória” como a que apresenta diferenças significativas na avaliação dos participantes na pesquisa, com resultados detalhados na Tabela 11.

Tabela 11 - Probabilidade de que os indicadores do “Fator 4 – Experiência e ação pareados” 2 a 2 sejam iguais

Fator 4 – Experiência e ação		ANTES [Memória]	ANTES [Conhecimento especializado]	ANTES [Objetividade perceptual]
Indicadores				
DURANTE [Memória]	Z	-2,380 ^b		
	Sig	0,017		
DURANTE [Conhecimento especializado]	Z		-1,241 ^c	
	Sig		0,214	
DURANTE [Objetividade perceptual]	Z			- 0,297 ^b
	Sig			0,767

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota¹: b. Com base em postos negativos; c. Com base em postos negativos.

Boyatzis (1982) retrata essa competência como par das demais. A memória não é considerada como distinta e separada dos níveis de habilidades dos gestores, tornando-se relevante no contexto de trabalho em geral para busca de informações, estabelecimento de conceitos e resoluções partindo de situações a partir de outras já experimentadas.

Desse modo, o resultado apresentado evidencia a necessidade dos gestores em rever criticamente sobre a forma como gerenciam as decisões tomadas no momento atual e como organizam o planejamento futuro das ações buscando assertividade. Adotados esses desafios, é necessário medir as decisões e soluções tomadas antes da pandemia, aproveitá-las ao máximo na experiência durante esse cenário e, conjuntamente, o conhecimento acumulado como referência a ser vivida após a pandemia, permitindo que a memória auxilie o gestor a continuar a propor soluções criativas e inovadoras no papel de gestor. À empresa, também cabe tomar a decisão de inserir-se dentro dessa nova realidade, preparando suas ações estratégicas, gerenciais e operacionais com vistas ao que passa, ou já passou, para estruturar uma base aberta de informações, apoiada em sistemas integrados, que partilham dados, informações e conhecimentos em ritmo simultâneo e contínuo (CASTELO BRANCO, 2020).

Em um sentido contrário, as competências “conhecimento especializado” e “objetividade perceptual” não resultaram em diferenças significativas na respectiva avaliação. Ambas partem do entendimento de que fatos, estruturas ou modelos de conhecimento devem se estruturar em conceitos utilizáveis, tal como, em permitir adotar experiências e perspectivas mais próximas da objetividade profissional ao invés do pessoal, que é mais limitada e, de certa forma, com possíveis vieses emotivos (BOYATZIS, 1982).

Diante da situação vivenciada pelo mercado, e dada o contínuo processo de globalização, as organizações estão buscando, cada vez mais, aprimorar-se no mercado. O ambiente de trabalho é um dos pontos de foco para o alcance dessa evolução, devendo ser composto por profissionais qualificados, competentes e satisfeitos. Aos gestores, cabem agir com racionalidade, não apenas emocionalmente, para aprofundar-se na relação de trabalho, que exige parceria, cooperação, cortesia e respeito. O processo de desenvolvimento de competências é um caminho, não um produto acabado. É certo que não exista uma fórmula mágica rápida para transformar qualquer organização ou mudar a postura de seus gestores. Porém, o caminho está no desenvolvimento do talento e da criatividade de cada profissional (PAES *et al.*, 2021).

4.2.3.5 Teste de Wilcoxon para os indicadores excluídos na análise fatorial exploratória

Como apontado anteriormente no subtópico 4.2.3.3 - interpretação dos fatores, optou-se por realizar o teste de Wilcoxon nos indicadores excluídos na análise fatorial exploratória por não apresentarem correlação com os fatores e por também explicarem em níveis muito baixos a variância total, quais são “produtividade”, “preocupação com impactos”, “pensamento lógico”, “otimismo”, “preocupação com relacionamentos próximos”, “saber agir e reagir com pertinência” e “espontaneidade.” À exceção da competência otimismo, todas demais não apresentaram diferenças significantes como descrito na Tabela 12.

Tabela 12 - Teste de Wilcoxon para os indicadores excluídos na fatorial exploratória

Indicadores Excluídos		ANTES	ANTES	ANTES	ANTES	ANTES	ANTES	ANTES
DURANTE [Produtividade]	Z Sig	-1,089 ^b 0,276						
DURANTE [Preocupação com impactos]	Z Sig		-1,942 ^c 0,052					
DURANTE [Pensamento lógico]	Z Sig			- 0,364 ^c 0,716				
DURANTE [Otimismo]	Z Sig				-2,397 ^c 0,017			
DURANTE [Preocupação com relacionamentos próximos]	Z Sig					-1,407 ^c 0,159		
DURANTE [Saber agir e reagir com pertinência]	Z Sig						-1,512 ^c 0,131	
DURANTE [Espontaneidade]	Z Sig							-1,642 ^c 0,101

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Levantadas as limitações estatísticas, e suas restrições em relação ao conjunto de dados aqui descritos para a competência otimismo, ainda assim é importante trazer uma análise mais ampla ao tema e a esse resultado.

Boyatzis (1982) retrata otimismo como uma competência vinculada ao crédito dado por um liderado ou um grupo ao seu gestor. Trata-se de acreditar nos outros, considerá-los bons. Para o autor, no contexto organizacional e social, esse crédito, ou crença, caracterizam o papel do otimista.

O termo *positive regard* originalmente escrito em língua inglesa, traduzido para o português já promoveria um debate em torno das raízes de compreensão para a amplitude e aplicação dessa competência. Em tradução básica, soaria como consideração positiva, o que, com o devido aprofundamento no estudo de Boyatzis, relacionaria melhor com o tema como um todo.

Em encontro ao que a literatura apresenta para o assunto, vê-se que a relação do termo otimismo pode-se desalinhar ao que é proposto originalmente por Boyatzis. A exemplo, Bennis (2002), utiliza o termo como um dos quatro necessários para caracterizar um gestor. Além de relacionar direção e significado, confiança e busca de resultados; ao vincular otimismo ao quadro, essa característica é retratada como de superação, contrapondo ações de que um gestor pessimista não traria de resultados para uma organização e à sua equipe. Ou seja, ao otimismo vincula-se o entendimento de uma cultura de trabalho positiva.

Quando conexo aos estudos na área de varejo, principalmente na relação à pandemia da Covid-19, é nessa linha que a literatura aproxima-se do termo. Nery (2020) coloca que as reações do mercado, que vem resistindo diante do atual cenário é, aos poucos, tomado por otimismo com o futuro. Corroborar com o tema, os resultados apresentados por estudos realizados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2020) os quais mostram melhoria nos níveis de otimismo dos empreendedores no mundo todo à medida que a pandemia começa a cessar-se.

Esse estudo não atentará de maneira mais profunda sobre essa possível discussão, visto a intenção descrita nos objetivos geral e específicos. Mas é importante apontar tais considerações para novos estudos visto ao que os participantes dessa pesquisa compreenderam para o termo. É inevitável lançar a indagação se otimismo é avaliado como competência à luz do estabelecido por Boyatzis, ou como sentimento de acreditar no positivo, o que a literatura significa e retrata em grande quantidade (CARVER; SCHEIER, 2014; RIBEIRO; SILVA; BUDDE, 2018; SELIGMAN; CSIKSZENTMIHALYI, 2000; SOUZA; SILVA; TOLFO, 2021).

4.2.4 Objetivo específico 4: identificar as mudanças na organização e no trabalho percebidas pelos participantes

A partir da composição de duas perguntas descritivas e dicotômicas, e de dezoito afirmações estruturadas em um questionário com base em uma escala Likert de cinco variações medindo o grau de concordância dos respondentes (1 - discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 - não discordo e não concordo, 4 - concordo parcialmente, 5 - concordo totalmente), o levantamento dos resultados contou com a avaliação da média alcançada para cada afirmação. Nesse aspecto, quanto maior a média, maior o grau de concordância; ou ao contrário; quanto menor a média, menor o grau de concordância.

Os resultados, relacionados no objetivo específico quatro desse estudo, para como os participantes percebem as mudanças na organização em que trabalham, estão relacionados na Tabela 13.

Tabela 13 - Identificação das mudanças no trabalho

		(continua)	
Mudanças em decorrência da pandemia da Covid-19		Estatísticas	
1 - Minha empresa ainda passará por novas mudanças em decorrência da pandemia provocada pela Covid-19.	Média = 4,30	DP = 0,865	
2 - Os efeitos da pandemia serão duradouros no desenvolvimento de competências para os desafios do trabalho.	Média = 4,18	DP = 1,075	
3 - A organização onde trabalho, durante o ano de 2020 alterou fortemente os processos de gerenciamento de pessoas.	Média = 3,84	DP = 1,248	
4 - As mudanças na economia afetaram a forma como a organização atua, reduzindo fortemente a quantidade de funcionários ao longo do ano de 2020.	Média = 3,30	DP = 1,435	
5 - A pandemia da Covid-19 afetou a forma como as pessoas se relacionam dentro do ambiente de trabalho na minha organização.	Média = 4,01	DP = 1,164	
6 - A redução de interações pessoais dificultou o gerenciamento da equipe.	Média = 3,55	DP = 1,279	
7 - Assumi responsabilidades no gerenciamento do trabalho que não estavam previstas e que foram necessárias em virtude da pandemia.	Média = 4,13	DP = 1,162	
8 - A empresa onde trabalho modificou a forma de atendimento ao cliente, fortalecendo os canais online de relacionamento, inclusive para compra e venda de produtos.	Média = 4,36	DP = 1,090	
9 - A empresa modificou a estrutura de trabalho dos funcionários, transformando a forma como os trabalhos passaram a ser realizados.	Média = 4,15	DP = 1,175	
10 - A empresa onde trabalho modificou a estrutura organizacional reduzindo níveis hierárquicos durante a pandemia.	Média = 2,63	DP = 1,402	
11 - As pessoas onde trabalho tiveram muita dificuldade de lidar com suas atividades durante a pandemia e das mudanças por ela provocadas no ambiente de trabalho	Média = 3,42	DP = 1,242	
12 - Eu percebi que durante a pandemia aumentou o nível de pressão por resultados organizacionais o que gerou mais estresse para todos na organização.	Média = 3,63	DP = 1,251	

Tabela 13 - Identificação das mudanças no trabalho

Mudanças em decorrência da pandemia da Covid-19	Estatísticas	
13 - A forma de liderança de pessoas na organização sofreu alterações durante a pandemia, o que afetou a forma de atuação das pessoas no trabalho.	Média = 3,52	DP = 1,231
14 - Durante a pandemia o governo alterou as leis que regulam as relações de trabalho nas organizações.	Média = 4,09	DP = 0,956
15 - A empresa efetuou mudanças significativas na forma de remunerar os seus funcionários durante a pandemia, incluindo os principais gerentes da empresa.	Média = 3,18	DP = 1,491
16 - As ações dos governos, políticos, judiciário afetaram o funcionamento das organizações durante a pandemia, especialmente nas rotinas de trabalho.	Média = 3,94	DP = 1,188
17 - Antes da pandemia eu recebi de forma sistemática capacitação formal em gestão de competências.	Média = 3,43	DP = 1,349
18 - Durante a pandemia eu recebi de forma sistemática capacitação formal em gestão de competências.	Média = 3,45	DP = 1,384
19 - Você trabalhava em <i>home office</i> antes da pandemia?	Não = 92,5%	Sim = 7,5%
20 - Você a passou a trabalhar em <i>home office</i> durante a pandemia?	Não = 41,8%	Sim = 58,2%

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

As médias que destacam-se em cinza na Tabela 13 representam um conjunto de características proeminentes de uma discussão embasada no contexto teórico apresentado nesse estudo. A maior média, apresentada pela afirmação 8 - a empresa onde trabalho modificou a forma de atendimento ao cliente, fortalecendo os canais online de relacionamento, inclusive para compra e venda de produtos - reforça o contínuo movimento do segmento varejista supermercadista em expandir suas bases de comercialização de produtos e serviços (WALTER *et al.*, 2012; PANTANO, 2014).

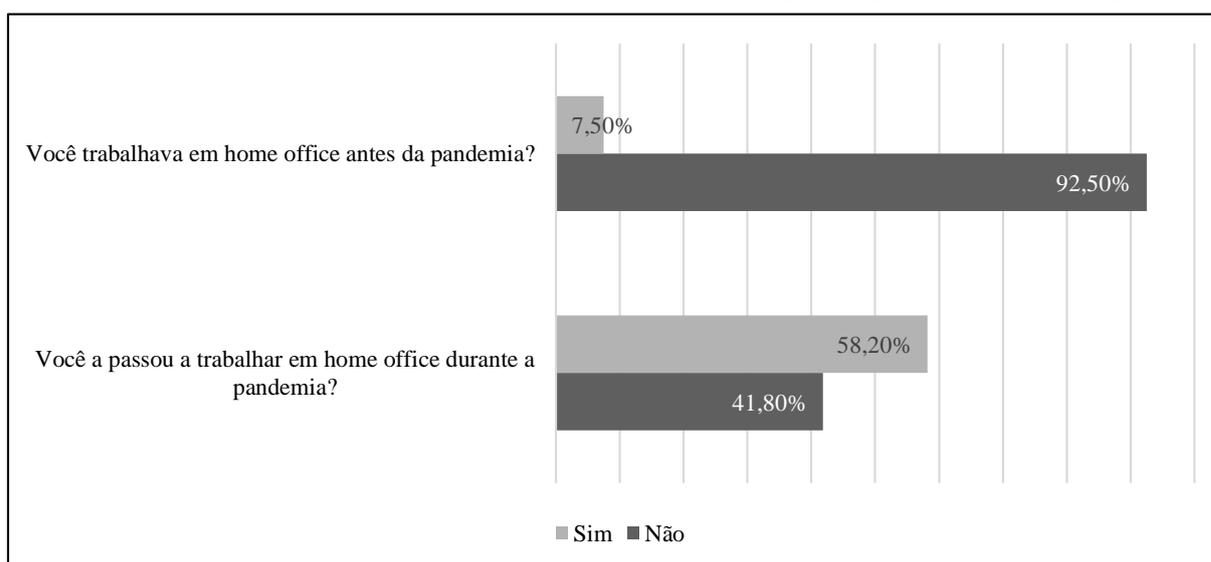
A segunda e terceira maiores médias (afirmação 1 com média de 4,30 - minha empresa ainda passará por novas mudanças em decorrência da pandemia provocada pela Covid-19; e afirmação 2, com média de 4,18 - os efeitos da pandemia serão duradouros no desenvolvimento de competências para os desafios do trabalho) estão relacionadas à evolução das mudanças e respectivos efeitos em decorrência da pandemia da Covid-19. A concordância de que a pandemia promoverá mais mudanças com características duradouras perpassa pela incerteza e multiplicidade de cenários futuros, tomando por ótica diferentes formas de atuação: desde os movimentos de recuperação monetária resultantes das perdas provocadas pela pandemia, passando pela reestruturação dos comportamentos de consumo e pela criação de indicadores que permitam identificar o quanto esses múltiplos cenários possam ser desenvolvidos e aplicados (JAMETT; SCHWEIZER, 2021). Ainda nessa esfera, reforça-se as contribuições de Seefeld e Ceni (2020), que classificam as organizações não como estruturas físicas passíveis de

impactos provocadas por mudanças, mas sim elas próprias tornam-se estruturas de contínuos fluxos transformadores.

Vinculando as afirmação 5 (a pandemia da Covid-19 afetou a forma como as pessoas se relacionam dentro do ambiente de trabalho na minha organização) e 9 (a empresa modificou a estrutura de trabalho dos funcionários, transformando a forma como os trabalhos passaram a ser realizados), que também apresentaram alto grau de concordância, com respectivamente médias de 4,01 e 4,15, às perguntas de número 19 (você trabalhava em *home office* antes da pandemia?) e 20 (você a passou a trabalhar em *home office* durante a pandemia?), o âmbito de mudanças no trabalho liga-se ao uso do *home office* como uma extensão do ambiente laboral.

Houve consideráveis mudanças nesse aspecto para os participantes da pesquisa. Conforme gráfico da Figura 4, antes da pandemia apenas 7,5% dos respondentes trabalhavam em *home office*. Com a instalação dessa enfermidade, o percentual saltou para 58,20%, representando um acréscimo de 50,7 pontos percentuais, ou ainda, um aumento percentual de 676%.

Figura 4 – Gráfico da Realização do trabalho em *home office* para os participantes da pesquisa



Fonte: Elaborada pelo autor.

A necessidade de isolamento social imposta pela pandemia da Covid-19, dada a sua alta capacidade de transmissão, obrigou as empresas a adaptarem suas formas de trabalho e atividades laborais, sendo uma delas o trabalho remoto, apontado na literatura como teletrabalho, referenciado no Brasil como *home office* (BRIDI *et al.*, 2020).

Considerando o alto volume de trabalhadores que passaram a utilizar o *home office* como meio de trabalho - cerca de 8,7 milhões (PNAD-COVID19/maio de 2020) - atentando

para os impactos na vida pessoal e profissional destes, como também suas consequências para a organização coletiva e a qualidade dos serviços, vistos os novos comportamentos de consumo, o segmento varejista tem promovido mudanças nas estratégias organizacionais e na maneira como o trabalho é exercido (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Pontos como a reconfiguração de demandas por produtos e serviços, alterações na escala e geografia de consumo, aquisição, ampliação e tangibilidade de bens, e propriamente, as consequências do uso de espaços residenciais em substituição dos escritórios, farão parte de um novo ambiente com impacto econômico e social, e determinarão o redesenho do mercado varejista, trazendo reais ameaças e oportunidades para os operadores desse setor. (SOUZA, 2021).

As ciências sociais vêm coletando e analisando dados que nos permitem entender como a pandemia afeta mercados, instituições, empresas e trabalhadores, e como esses participantes respondem a situações imprevisíveis e disruptivas (PAIXÃO; BARBOSA; SALES, 2020).

Nessa linha, o *home office* tem adquirido novas dimensões de estudo envolvendo o tema competências. Rafalski e Andrade (2015) enfatizam que a adaptação ao teletrabalho está diretamente relacionada ao desenvolvimento de habilidades. Esse modo de trabalho requer um certo grau de suficiência e familiaridade com os recursos técnicos e tecnológicos, podendo refletir na percepção e no desenvolvimento de competências no manejo de atividades não materiais (ROSENFELD; ALVES, 2011).

Outra afirmação de destaque no nível de concordância, de número 14 - durante a pandemia o governo alterou as leis que regulam as relações de trabalho nas organizações - com média de 4,09, reforça a percepção dos respondentes para o que, de fato, ocorreu. Os Governos Federal, Estaduais e Municipais instituíram leis, decretos, medidas provisórias, com vistas ao manutenção social nas áreas de saúde, trabalho e renda dos trabalhadores. Em destaque para as ações adotadas pelo Governo Federal, constam a edição da Medida Provisória n. 927 (BRASIL, 2020), que tratou de ações alternativas no âmbito trabalhista para enfrentamento da situação de calamidade pública como a antecipação de feriados, férias individuais e coletivas, interrupção do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), orientação para os funcionários utilizarem banco de horas, qualificarem-se e trabalhar em *home office*. Outra ação de relevo foi a Medida Provisória n. 936 (BRASIL, 2020), que estabeleceu o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda, que instituiu um benefício emergencial de preservação da renda e possibilitou a redução da jornada de trabalho, de remuneração salarial e suspensão temporária de contratos (CASTRO JUNIOR *et al.*, 2020).

Outro destaque dentre as afirmações é a de número 7 - assumi responsabilidades no gerenciamento do trabalho que não estavam previstas e que foram necessárias em virtude da pandemia - com média de 4,13, reflete os desafios de gerenciamento surgidos no presente contexto. Como colocado acima, o *home office* tornou-se a opção de solução para continuidade do trabalho, ainda que nem todos estivessem preparados para essa modalidade, o que exigiu o desenvolvimento de ações para lidar com esse meio e, conseqüentemente com as maneiras de interação que o mesmo possibilita (WERNECK, 2020).

Essa alteração na dinâmica de relacionamento com a equipe afetou o gerenciamento de tarefas e das relações de trabalho. Por consequência, a produção e a vida profissional do indivíduo em relação as conexões e trocas, inclusive com seus gestores também alterou-se. Coube aos líderes passar a controlar a gestão das atividades, delegação de tarefas, controle de cobranças e produtividade de uma maneira, até então, não habitual (OLIVEIRA, 2019). Novas maneiras de comunicação, preparação das equipes e, até mesmo, desafios de carácter jurídico como o controle de horas trabalhadas, administração de novos espaços de trabalho e gerenciamento do tempo para assuntos de cunho pessoal, passaram a fazer parte do dia a dia dos gestores (ESASHIKA; SCHEIDEMANTEL, 2020).

Por fim, destaca-se a afirmação que menos apresentou concordância dentre todas as submetidas para classificação. A afirmação 10 - a empresa onde trabalho modificou a estrutura organizacional reduzindo níveis hierárquicos durante a pandemia - alcançou uma média de 2,63, a menor entre todas as disponibilizadas na pesquisa. Ou seja, em sua maioria, os participantes discordam que tenha ocorrido mudanças nos níveis hierárquicos nas empresas onde trabalham.

Na ótica gerencial, em muitos casos o enfrentamento de situações inesperadas é conduzido comumente de maneira mais conservadora, impedindo mudanças que possam ser interpretadas como ambiciosas, ou que ainda possam contribuir com abordagens mais ousadas, interpretadas como arriscadas para os negócios. Dessa forma, a tendência das empresas é a de manter sua estrutura organizacional, pelo menos no curto e médio prazo (STARBUCK; GREVE; HEDBERG, 1978). Nesse meio, a estrutura hierárquica tende a manter-se sem movimentações.

É considerável avaliar que as empresas não permitiram-se apresentar qualquer postura de negação mediante a crise - especialmente as do segmento varejista supermercadista - ainda que os sinais oriundos do ambiente nem sempre são acompanhados da racionalidade exigida para a administração das ocorrências ambientais (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

Como a pandemia caracterizou-se para muitas empresas como processos de mudança e recomposição, setores como o de varejo, por ser considerado como atividade essencial, manteve

seus ambientes organizacionais em operação seguindo as diretrizes dos órgãos reguladores de saúde. Muitas das mudanças sofridas pelas empresas desse seguimento tangenciam características culturais, de marketing, recursos de saúde e abordagens de atendimento, dificultam, ou até mesmo prolongam a implementação de mudanças na esfera de cargos e recursos humanos (LEITE; SANNINO, 2020). Bressan (2004) define esse cenário como mudanças que podem descontinuar-se já que são derivadas de eventos externos e, a depender de sua profundidade e importância, demandarem somente ações pontuais de gerenciamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa dissertação teve como principal intuito avaliar como as mudanças decorrentes da pandemia da Covid-19 alteraram a importância que os gestores do segmento varejista dão às competências gerenciais. Para alcançar essa finalidade, foi realizada uma pesquisa envolvendo indivíduos com cargos de gerenciamento e liderança de empresas no segmento varejista supermercadista impactada pela pandemia.

É perceptível o quanto as discussões sobre competências estão assumindo mais espaço e importância no que se refere ao gerenciamento de pessoas ou na gestão de recursos humanos, haja vista a busca pela excelência organizacional, a superação dos níveis de competitividade e os desafios decorrentes de um mercado consumidor cada vez mais globalizado e atento às condições sociais e do meio-ambiente.

Ao profissional desse meio, as competências requeridas à execução de suas atividades demanda um contínuo alinhamento evolutivo. De tal modo, em um contexto de profundos desafios, como o provocado pela pandemia da Covid-19, o gestor necessita posicionar-se como um atuante de características atuariais em todo o contexto organizacional. Boyatzis (2008) endossa essa afirmação apontando que as pesquisas teóricas sobre competências gerenciais necessitam estabelecer-se no espaço produtivo de trabalho. O tema deve compor-se viável, não ficando, apenas, na esfera de discussões filosóficas.

A partir da consolidação dos resultados da pesquisa, é possível afirmar que ela atingiu seus objetivos geral e específicos; e que a questão central sobre como as mudanças introduzidas nas organizações de varejo em decorrência da pandemia da Covid-19 alteraram a importância atribuída às competências gerenciais foi respondida ao apresentar um panorama de percepção e adaptabilidade ajustáveis às condições impostas pela pandemia. Alinha-se a esse resultado a identificação de competências que tomaram maior importância para os participantes da pesquisa, foco estabelecido pelo objetivo geral do presente estudo.

Como forma de alcançar o primeiro objetivo específico, apresentou-se um levantamento bibliográfico descrevendo os domínios de competências gerenciais tomando como referência o modelo proposto por Quinn *et al.* (2003). O modelo de metas racionais foi o que apresentou maior concentração de respostas tanto antes, quanto durante a pandemia, refletido pela caracterização de planejamento, controle e resultados. Esse apontamento ajuíza os desafios pelos quais passa o segmento varejista supermercadista.

Dos resultados verificados para o segundo objetivo específico, comparar os domínios de competências gerenciais antes e durante a pandemia da Covid-19, destaca-se o fato de não

ter havido diferenças no comparativo dos períodos. Os respondentes não apresentaram indicações de mudarem os domínios de competências que usualmente utilizam. Indica-se, nesse contexto, a possibilidade de haver uma lacuna decorrente da gestão de competências atuais e necessárias. Ampara-se nessa indicação a estruturação de ações estratégicas e de desenvolvimento de quadros de competências no longo prazo.

No terceiro objetivo específico: comparar a importância atribuída às competências antes e durante a pandemia, considerando a análise fatorial exploratória, e estabelecidos quatro fatores - a) raciocínio e poder; b) conhecimento e realização; c) confiança e construção de objetivos em grupo; d) experiência e ação - observou-se que os gestores apontaram as competências: uso do poder socializado, uso do poder unilateral, saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto, e memória, como as de considerável importância quando comparadas antes e durante a pandemia. Em um movimento adicional, na aplicação de testes estatísticos para as competências que foram excluídas da análise fatorial exploratória, o otimismo também figurou dentre as que apresentaram diferenças significantes em sua importância. Destaca-se que os meios metodológicos estatísticos para o levantamento desses resultados apresentaram condições satisfatórias de execução.

Ao último objetivo específico traçado, a percepção de mudanças na organização pelos participantes foi atingida por meio da identificação dos resultados verificados pelas afirmações estruturadas no questionário. Aos destaques, a partir do referencial teórico atribuído à essas percepções, evidenciou-se as mudanças provocadas pela pandemia (incluindo sua durabilidade): na forma de atendimento aos clientes no segmento; na força cada vez maior da tecnologia na comercialização de produtos e nas formas de trabalhar - como o *home-office*; na maneira de relacionar-se dentro e fora das organizações, seja no âmbito profissional, e até mesmo, para com outros entes, como com o governo; e no modo de gerenciar, com necessidade contínua de adaptabilidade às dinâmicas de liderança e coordenação do trabalho.

No conjunto geral, aos resultados alcançados, é considerável relatar que as transformações em curso como a reconfiguração de espaços de trabalho, os investimentos em tecnologias, as dinâmicas de consumo presencial e on-line, além do advento da responsabilidade sustentável e social, evocam a capacidade de adaptação do mercado varejista, postulando relações de trabalho, cujas competências requeridas dos profissionais nesse meio estarão cada vez mais pautadas e relevantes. Seja nesse segmento, ou em qualquer outro, a premissa de que organizações são feitas de pessoas para pessoas, a importância das competências gerenciais sempre terá vez. É a tônica desse tema que, pelas habilidades recrutadas, permitirão a evolução de gestores e demais profissionais.

5.1 CONTRIBUIÇÕES

As considerações e resultados apresentados nesse estudo mostram-se expressivos para líderes, liderados, atuantes, ou não, no varejo supermercadista e a todos os que podem ser considerados como parte integrante da formação, evolução e adequação das competências gerenciais no contexto organizacional.

Os desafios e oportunidades ditadas pela realidade empresarial é de grande diversidade, já que cada organização requer meios específicos para ser gerenciada. Cada uma necessita de um volume de competências específicas. O levantamento da percepção dos gestores a respeito das competências gerenciais em contextos de mudanças, como a provocada pela pandemia da Covid-19, possibilita a criação de parâmetros e informações acadêmicas para serem empregadas na orientação organizacional.

Especialmente no varejo, onde o desenrolar das mudanças são constantes, essa orientação poderá conduzir ao desenvolvimento de ferramentas de gestão, beneficiando a administração das competências gerenciais como ferramenta de estratégia nas organizações. Essas contribuições alinham-se às justificativas apresentadas na parte introdutória dessa dissertação.

5.2 LIMITAÇÕES

Também, como apontado na introdução, tratando-se de um trabalho que pretende reduzir uma lacuna no estudo de competências gerenciais relacionando-as ao seu modo evolutivo e de ajustamento em momentos de mudanças provocadas por fatores internos ou externos às organizações, é importante ressaltar que ainda existem muitos aspectos que precisam ser aprofundados e esclarecidos por mais pesquisas empíricas.

Os resultados apresentados aqui necessitam ser comparados com outros espectros organizacionais, incluindo ramificações na esfera do próprio varejo (a exemplo dos setores de vestuário, móveis, eletroeletrônicos, farmácias, etc.), e de outros ramos econômicos, obtidos em estudos de natureza similar, visto a riqueza, e como já colocado nesse estudo, a importância que as competências gerenciais requerem.

Essa configuração manifesta-se ainda mais importante quando a vemos tratada na atual conjuntura social. A instalação da crise global provocada pela pandemia, constitui terreno propício para a construção de novos conhecimentos. A literatura acadêmica aplicada aos estudos em Administração certamente ganhará mais espaço a partir de novas pesquisas

envolvendo competências gerenciais e mudanças, aplicadas ao varejo ou em qualquer outro meio.

5.3 ESTUDOS FUTUROS

Utilizando a estrutura apresentada nesse estudo, embasada na construção do modelo de investigação aqui proposto, cabe aferir, numa perspectiva mais extensa, outros estudos sobre o setor varejista supermercadista na avaliação dos liderados, ao passo dos líderes. Desse modo, poderá haver maior compreensão sobre o comportamento e o grau de importância das competências gerenciais com aqueles que participam do dia a dia da gestão, e com quais impactos eles estão lidando.

É fato o desejo por lançar mais perguntas a partir dessa proposta: como as competências são percebidas em seu grau de importância a partir da visão de mudança do liderado em relação ao gestor? E em relação à organização? Tal como, envolver outros aspectos organizacionais para estudos acadêmicos, a exemplo da influência do poder na relação entre as partes; e também, ademais da resistência às mudanças - parte comum dos estudos sobre o tema - quais outras dificuldades sobrepõem o momento com o que vive-se atualmente.

Não avente-se de fechar um círculo no tratamento de como as competências comportam-se, em que de um lado estão os gestores e de outro os geridos. O assunto não limita-se a isso. Ao contrário, permite expansão da visão sobre as competências, jogando luz às estratégias de conhecimento sobre o tema.

Não obstante, de igual modo, mostra-se considerável realizar estudos mais abrangentes, que permitam a comparação entre perfis de competências e suas classificações de importância, consoante a experiência de trabalho ou a formação dos gestores. Ao mesmo nível, cabe a condição de realizar estudos empíricos compreendendo mais competências, tendo em consideração diferentes metodologias.

Constituirá, do mesmo modo, avaliar a realização de outros estudos, a partir dos resultados aqui obtidos. Procurar, por exemplo, perceber porque competências tidas comumente muitos importantes como produtividade e preocupação com relacionamentos próximos (BOYATZIS, 1982), não agruparam em nenhum fator por apresentarem baixa relevância. Ou, tomando por base os resultados obtidos nos quatro fatores, especialmente para o fator três - confiança e construção, em que nenhuma das competências - autoavaliação e senso crítico, gestão de grupo e autoconfiança - demonstraram diferenças nas avaliações dos respondentes.

Em linha a isso, partindo da análise fatorial exploratória, reforça-se, como anunciado na seção “4.2.3.3 - Interpretação dos fatores”, a possibilidade de compreender se trata-se de uma coincidência que as competências relacionadas nos fatores um, três e quatro serem exclusivas do quadro de competências Boyatzis (1982), e do fator dois ser de competências específicas de Le Boterf (1999). Será possível buscar respostas a partir da aplicação desse modelo em mais estudos. E, recorrendo-se ao mesmo resultado, o quão subjetivos podem ser os quadros de competências dos referidos autores.

Por fim, considera-se importante compreender melhor o impacto de traduções e a possível necessidade de revisões visto a compreensão em língua portuguesa que tem-se para determinadas obras, principalmente as de referência, como a de Boyatzis (1982). Nela, a competência otimismo - *positive regard* em língua inglesa, deveria soar como consideração positiva. Como apontado na seção “4.2.3.5 - Teste de Wilcoxon para os indicadores excluídos na análise fatorial exploratória”, é preciso avaliar melhor o entendimento desse termo nos atuais e futuros estudos em competências gerenciais.

5.4 REFLEXÕES FINAIS

Desde o trabalho pioneiro de McClelland (1973), o conceito de competências vem desenvolvendo-se, tornando o tema um dos tópicos mais discutidos nas pesquisas relacionadas aos fenômenos organizacionais (SILVA, 2010). Essa evolução propiciou a criação de escolas, abrindo espaço para descobertas, novas percepções e modelos que ajudaram, e ainda ajudam, as organizações a melhorar seus quadros de gestão (BOYATZIS, 1982; LE BOTERF, 1999; QUINN *et al.*, 2003).

A contínua transformação provocada pela globalização, e em especial esse triste e desafiador momento de crise provocada pela pandemia da Covid-19 têm levado aos gestores a executarem suas tarefas profissionais em novos contextos de trabalho, o que enfatiza a necessidade de aquisição de novas competências gerenciais e a administração das atuais, como determinante no desenvolvimento de carreiras e no sucesso dos negócios.

Ao gestor e sua equipe, atuante em um dos setores econômicos de maior competitividade como o varejo supermercadista, a realização das tarefas profissionais são acompanhadas da necessidade de muitos conhecimentos e da contínua adequação a situações e contextos diversificados. Essa exigência espelha o quão são importantes os estudos de competências, visto a necessidade de especificá-las e identifica-las conceitualmente, dando sentido às capacidades presentes no perfil desses profissionais.

Não há desenvolvimento linear quando constrói-se estudos dessa natureza. No processo de sua elaboração, em determinados momentos encontrou-se contratempos e restrições, que acabaram afetando sua construção, levando a novas buscas e a incansáveis investigações por respostas para o tema, pergunta e objetivos propostos.

A superação desses e outros obstáculos mostrou-se o alicerce desse caminho, pois trouxeram importante enriquecimento conceitual e teórico, bem como aprimoramento de técnicas e métodos de pesquisa, que podem abrir portas para o desenvolvimento futuro dos temas aqui discutidos.

REFERÊNCIAS

- ADVFN. **Comércio varejista no Brasil**. [2020] Disponível em: <http://br.advfn.com/indicadores/comercio-varejista/brasil>. Acesso em: 20 out. 2020.
- AKATU. **Vida saudável e sustentável: relatório Brasil 2020: resultados públicos**. 2020. Disponível em: https://www.akatu.org.br/wp-content/uploads/2020/10/Pesq-VSS_2020-GlobeScan-e-AkatuPublico.pdf. Acesso em: 02 fev. 2021.
- ALI, A.; MARWAN, H. Exploring career management competencies in work based learning (WBL) implementation. **Journal of Technical Education and Training**, v. 11, n. 1. p. 159-166, 2019. Disponível em: <https://penerbit.uthm.edu.my/ojs/index.php/JTET/article/view/3235/2132>. Acesso em: 15 abr. 2020.
- ALMADA, L.; BORGES, R. S. G. Resistência à mudança em processos de fusão: o caso do Instituto Federal de Minas Gerais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 39. Belo Horizonte. **Anais [...]** Belo Horizonte: ANPAD, 2015. p.1-17.
- ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em processo de fusão. **REGE – Revista de Gestão**, v.23, n. 1, p.10-19, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616300029>. Acesso em: 15 fev. 2021.
- ALVES, M. **Experiências e formações: os caminhos trilhados por bibliotecários gestores na UFRGS**. 2018. 128 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/6873>. Acesso em: 10 dez 2020.
- ANGUS, A.; WESTBROOK, G. **Top 10 global consumer trends 2020**. London, UK: Euromonitor International, 2020. Disponível em: https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2019-Top-10-Global-Consumer-Trends.html?utm_campaign=SC_19_03_19_Global_Consumer_Trends_2019_ENG_Relaunch&utm_medium=Email&utm_source=1_Outbound&. Acesso em: 11 nov. 2020.
- ANTONELLO, C. S.; RUAS, A. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 9, n. 2, p. 35-38, abr./jun. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552005000200003>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- ARENDDT, C. H.; LANDIS, R. M.; MEISTER, T. B. Creating an organizational initiative that successfully addresses... the human side of change. **IIE Solutions**, v. 27, n. 5, p. 22-27, 1995.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v.25, n. 3, p. 293-315, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/01492063990250030>. Acesso em: 16 nov. 2020.

AVEY, J. B.; WERNING, T. S.; LUTHANS, F. Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v.44, n.1, p.48-70, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>. Acesso em: 26 fev. 2021.

BACKES, D. *et al.* Os efeitos da pandemia da Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 1-10, out./dez. 2020. Disponível em: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/5410>. Acesso em: 15 ago. 2020.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Acesso à informação**: dados abertos. Brasília, DF, 2020. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/dadosabertos>. Acesso em: 02 dez. 2020.

BARBOSA, M.; PAIVA, K.; MENDONÇA, J. Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. **Revista Organização e Sociedade**, Salvador, v. 25, n. 84, p. 100-121, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9240846>. Acesso em: 20 mar. 2021.

BARON, R. A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations**: understanding and managing the human side of work. 3rd. ed. London: Allyn and Bacon, 1989.

BENNIS, W. Liderança e gestão de pessoas. *In*: JULIO, C. A.; SALIBI NETO, J. **Liderança e gestão de pessoas**: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002. p. 31-46. (Coletânea HSM Management).

BEZERRA, F. A.; CORRAR, L. J. Utilização da análise fatorial na identificação dos principais indicadores para avaliação do desempenho financeiro: uma aplicação nas empresas de seguros. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**. São Paulo, v. 17, n. 42, p. 59-62, set./dez. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000300005>. Acesso em: 26 fev. 2021. Acesso em: 15 out. 2020.

BITENCOURT, C. A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 44, n. 1, p. 58-69, mar. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-75902004000100004>. Acesso em: 11 nov. 2020.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BIZARRIA, F. *et al.* Categorias de análise sobre competências gerenciais para o desenvolvimento sustentável. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n.7, p. 44806-44828, jul. 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/download/12903/10837>. Acesso em: 10 dez 2020.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BOOG, G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1995.

BORGES, G. *et al.* Panorama do uso de métodos quantitativos em pesquisas sobre marketing de relacionamento com egressos. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, Volta Redonda, v. 6, n. 3, p. 134-153, set./dez. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.20401/rasi.6.3.451>. Acesso em: 20 mar. 2021.

BORGES, R. S. G; MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 10, n.1, p. 95-113, jan./mar. 2011. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194019752006.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2021.

BOTELHO, D.; GUISSONI, L. Varejo: competitividade e inovação. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 56, n. 6, p. 596-599, nov./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020160602>. Acesso em: 26 fev. 2021.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 8, p. 372-382, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01437730110410099>.

BOYATZIS, R. Competencies in the 21st Century. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 1, p. 5-12, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>. Acesso em: 20 mar. 2021.

BOYATZIS, R. **The competent manager: a model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BOYATZIS, R.; MCKEE, A. **Resonant leadership: sustaining yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2005.

BOYATZIS, R.; SALA, F. **The emotional competence inventory**. New York: New Science Publishers, 2004.

BRANDÃO, H. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Natal, v.12, n. 2, p.149-158, ago. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2007000200007>. Acesso em: 15 out. 2020.

BRANDÃO, H. *et al.* Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 26, n. 1, p. 171-182, jan./mar. 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722010000100019>. Acesso em: 18 jun. 2020.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J.; GUIMARÃES, T. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./dez. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rausp1056>. Acesso em: 16 nov. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020.** Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (Covid-19), e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm. Acesso em: 15 jun. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória nº 936, de 1 de abril de 2020.** Institui o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-936-de-1-de-abril-de-2020-250711934>. Acesso em: 15 jun. 2020.

BRELIK, A.; ŻUCHOWSKI, I. Competências dos gestores contemporâneos. **Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinensis. Oeconomica**, n. 89, p. 15-28, 2017.

BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma visão gerencial. *In: SEMINÁRIO DE GESTÃO DE NEGÓCIOS*, 1. Curitiba: FAE, 2004. v.1

BRIDI, M. *et al.* **O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia Covid-19.** Curitiba: UFPR, REMIR, 2020. Disponível em: https://www.eco.unicamp.br/remir/images/Artigos_2020/ARTIGO_REMIR.pdf. Acesso em: 17 dez 2020.

BRITO, L. M. P.; PAIVA, I. C. B.; LEONE, N. M. C. P. G. Perfil de competências gerenciais no Ensino Superior Tecnológico. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 18, n. 1, p. 189-216, jan./jun. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475647550007.pdf>. Acesso em: 13 set. 2020.

BRITO-DE-JESUS, K. *et al.* Desenvolvimento de competências gerenciais de gestores públicos em Instituições Federais de Educação. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, Salvador, v.5, n. 1, p. 37-60. jan./abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/12292>. Acesso em: 17 dez 2020.

BRUNO, M. L. Selecionar por competências. *In: NERY, A. (org.). Gestão de RH por competências e empregabilidade.* 2. ed. Campinas, SP: Papirus, 2005. p. 73-104,

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional. *In: LIMA, S. M. V. (org.). Mudança organizacional: teoria e gestão.* Rio de Janeiro: FGV, 2003.

BURNARD, K.; BHAMRA, R. Organizational resilience: development of a conceptual framework for organizational responses. **International Journal of Production Research**, v. 49, n.18, p. 5581-5599, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827>. Acesso em: 18 jun. 2020.

CALLIYERIS, V. *et al.* Pesquisa via internet como técnica de coleta de dados: um balanço da literatura e os principais desafios para sua utilização. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 14, n. 4, p. 479-491, out/dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v14i4.2867>. Acesso em: 17 dez. 2020.

CARVALHO, G. F.; GUSMÃO, E. E. S.; VIANA-MEIRELES, L. G. Evidências de validade semântica e de conteúdo na construção de um instrumento de avaliação da percepção sobre a morte e o luto. **Revista Saúde e Desenvolvimento Humano**, Canoas, RS, v. 8, n. 1, p. 17-28, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/sdh.v8i1.5238>. Acesso em: 15 jan. 2021.

CARVALHO, J. R. M. *et al.* Utilização da análise fatorial na identificação das dimensões relacionadas ao desempenho das atividades acadêmicas do curso de Ciências Contábeis de uma IES pública no Estado da Paraíba. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 14., 2007, João Pessoa. **Anais [...]**. João Pessoa: ABC, 2007. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/1460>. Acesso em: 27 jun. 2020.

CARVER, C. S.; SCHEIER, M. F. Dispositional optimism. **Trends in Cognitive Sciences**, v. 18, n. 6, p. 293-299, 2014.

CASSUNDE, F.; BARBOSA, M.; SOUZA, F. As competências gerenciais e o judiciário: um estudo de caso no sertão pernambucano e baiano. **Revista Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 7, n. 2, p. 4-22, jul./dez. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6234302>. Acesso em: 27 jun. 2020.

CASTELO BRANCO, V. R. **Inteligência de mercado: a liderança durante e após-Covid-19**. 2020. São Paulo: Centro Universitário Sumaré, 2020. Disponível em: [https://www3.sumare.edu.br/comunicados/2020/Junho/INTELIG%C3%8ANCIA%20DE%20MERCADO_A%20LIDERAN%C3%87A%20DURANTE%20E%20AP%C3%93S-COVID-19%20\(1\).pdf](https://www3.sumare.edu.br/comunicados/2020/Junho/INTELIG%C3%8ANCIA%20DE%20MERCADO_A%20LIDERAN%C3%87A%20DURANTE%20E%20AP%C3%93S-COVID-19%20(1).pdf). Acesso em: 16 nov. 2020.

CASTRO JÚNIOR, D. F. L. *et al.* Competências gerenciais: estudo de caso das funções da coordenação de curso superior em Administração. **Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 16-29, 2020. Disponível em: <http://recc.cra-pr.org.br/index.php/recc/article/view/187>. Acesso em: 27 ago. 2020.

CASTRO, B. L. G. *et al.* COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis. v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>. Acesso em: 12 dez. 2020.

CHOI, M. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. **Human Resource Management**, v. 50, n. 4, p. 479-500, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/hrm.20434>. Acesso em: 26 fev. 2021.

CHREIM, S. Managerial frames and institutional discourses of change: employee appropriation and resistance. **Organization Studies**, v. 27, n. 9, p.1261–1287. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0170840606064106>. Acesso em: 30 out. 2020.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para aluno de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTADOR, J.; SENNE, E. Testes não paramétricos para pequenas amostras de variáveis não categorizadas: um estudo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 23, n. 3, p. 588-599, jul./ago. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X357-15>. Acesso em: 17 dez 2020.

CORDEIRO, M. *et al.* Os novos desafios dos professores de IES no pós pandemia: um estudo realizado com docentes das instituições de ensino superior de Juazeiro do Norte – Ceará. **Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, v. 14, n. 52, p. 703-717, out. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/online.v14i52.2749>. Acesso em: 24 maio 2020.

CRESCITELLI, E.; GUIMARÃES, C. T.; MILANI, G. F. Marketing de relacionamento aplicado ao varejo: uma proposta de programa de fidelização. **Revista de Administração Unimep**, v. 4, n. 1, p. 17, 2006.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CUNHA, D. F. **Expansão supermercadista**: o impacto do posicionamento de negócio sobre a delimitação da área de influência. 2020. 102 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Competitividade) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28869>. Acesso em: 15 out. 2020.

DALTRO, P.; ODELIUS, C.; FREITAS, P. Escala de domínio de competências relativas ao uso do sistema eletrônico de informações. **Revista Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 19, n. 4, p. 37-54, out./dez. 2020. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/6585>. Acesso em: 16 nov. 2020.

DAVIDSON, W. R.; SWEENEY, D. J.; STAMPFL, R. W. **Retailing management**. New York: John Wiley & Sons, 1988.

DEL FIORENTINO, M. F. F. **Experiência do funcionário**: uma análise empírica no varejo. 2018. 55 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Competitividade) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24509>. Acesso em: 27 ago. 2020.

DELOITTE. **Global powers of retailing**. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/poderosos-do-varejo-global.html>. Acesso em: 23 out. 2020.

DIALLO, M. F.; BURT, S.; SPARKS, L. The influence of image and consumer factors on store brand choice in the Brazilian market: Evidence from two retail chains. **European Business Review**, n. 27, n. 5, p. 495-512, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2013-0048>. Acesso em: 22 abr. 2020.

DIAS, M. A. M. J.; BORGES, R. S. G. Estilos de liderança e desempenho de equipes no setor público. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, v. 80, n. 1, p. 200-221, jan./abr. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0542014.53468>
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2008. Acesso em: 11 nov. 2020.

DRUCKER, P. F. **O líder do futuro**. 12. ed. São Paulo: Futura, 1996.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 4, p. 161-176, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552000000100009>. Acesso em: 26 fev. 2021.

EMMERLING, R. J.; BOYATZIS, R. E. Emotional and social intelligence competencies: cross cultural implications. **Cross Cultural Management: an International Journal**, v. 19 n. 1, p. 4-18, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13527601211195592>. Acesso em: 29 set. 2020.

ESASHIKA, D. S. S.; SCHEIDEMANTEL, R. **Teletrabalho: experiências nacionais e internacionais**. Brasília, DF: Câmara do Deputados, 2020. Disponível em: https://bd.camara.leg.br/bd/bitstream/handle/bdcamara/39959/teletrabalho_experi%c3%aancia_esashika.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 24 maio 2020.

FERREIRA, J. A. G.; SCHOEDER, C. S. Educação a distância: um estudo da mudança organizacional no processo inicial de implantação da modalidade em uma instituição de ensino superior privada. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 7, n. 1, p. 74-68, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6078715>. Acesso em: 30 out. 2020.

FIELD, A. **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**. London, UK: Sage. 2013.

FIELD, A. **Discovering statistics using SPSS**. London, UK: Sage, 2009.

FIUZA, P. R. **Competências gerenciais dos empresários de micro e pequenas empresas mineiras**. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2010. Disponível em: https://www.fpl.edu.br/2018/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2010/dissertacao_pedro_rocha_fiuza_2010.pdf

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá. Edição Especial. p.183-196, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>. Acesso em: 10 dez 2020.

FONTANELLA, B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Caderno Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 27, n. 2, p. 389-394, fev. 2011. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/csp/v27n2/20.pdf>. Acesso em: 24 maio 2020.

FORD, J. D.; FORD, L. W.; D'AMELIO, A. Resistance to change: the rest of the story. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 2, p. 362-377, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193235>. Acesso em: 15 ago. 2020.

FORD, J. D.; FORD, L.; POLIN, B. Leadership in the conduct of organizational change: an integrative view. **Academy of Management Proceedings**, Philadelphia, v. 2014, n.1, p. 215-220, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/ambpp.2014.79>. Acesso em: 22 abr. 2020.

FREITAS, K. A.; MARTINS, R. S. Alterações nos hábitos de compra e distribuição varejista. **Revista Administração FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 17, n. 3, p. 8-27, jul./set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2018V17N3ART5278>. Acesso em: 29 set. 2020.

FREITAS, P. F. P. **Relações entre competências gerenciais de líderes de grupos de pesquisa e resultados alcançados**. 2016. 209 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2016. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/19827>. Acesso em: 15 abr. 2020.

FREITAS, P. F. P.; ODELIUS, C. C. Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, jan./mar. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395159497>. Acesso em: 15 out. 2020.

FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 18. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1982.

GALVÃO, V. B. A. **Desenvolvimento de competências gerenciais de diretores de Escolas Públicas Estaduais de João Pessoa/PB**. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

GARAVAN, T.; MCGUIRE, D. Competencies and workplace learning: some reflections on the rhetoric and the reality. **Journal of Workplace Learning**, v. 13, n. 4, p. 144-164, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/13665620110391097>. Acesso em: 17 dez. 2020.

GIL-SAURA, I.; RUIZ-MOLINA, M.E.; BERENGER-CONTRÍ, G. Store equity and behavioral intentions: the moderating role of the retailer's technology. **Journal of Product & Brand Management**, n. 25, p. 642-650, 2016.

GIL-SAURA, I.; SERIC, M.; RUIZ-MOLINA, M.E. The causal relationship between store equity and loyalty: testing two alternative models in retailing. **Journal of Brand Management**, n. 24, p. 193-208, 2016.

GIULIANI, A. C. (org.) **Administração de varejo para pequenas e médias empresas**. Jundiaí: Paço Editoria, 2014.

GONCZI, A. Competency-based learning: a dubious past-an assured future? *In*: BOND, D.; GARRICK, J. (ed.) **Understanding learning at work**. London: Routledge, 1999. p. 180-194.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.

HAIR JR, F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR JR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 1998.

HALL, P. A.; TAYLOR, C. R. As três versões do neo-institucionalismo. **Lua Nova: Revista de Cultura e Política**, São Paulo, n. 58, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-64452003000100010>. Acesso em: 13 set. 2020.

HALTON, W. Some unconscious aspects of organizational life: contributions from psychoanalysis. *In*: OBHOLZER; VEGA (ed.). **The unconscious at work**. London: Routledge, 1994.

HARTMAN, K. B., SPIRO, R. L. Recapturing store image in costumer-based Store Equity: a construct conceptualizations. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 8, p. 1112-1120, ago. 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.01.008>. Acesso em: 15 out. 2020.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, jun. 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200004>. Acesso em: 18 jun. 2020.

HERNES, T. **A process theory of organization**. Oxford: Oxford University Press, 2014.

HOW much is the world yearning for change after the Covid-19 crisis? *In*: IPSOS SURVEY FOR THE WORLD ECONOMIC FORUM, 2020. Disponível em: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2020-09/global-yearning-for-change-after-the-covid-19-crisis-2020-09-ipsos.pdf>. Acesso em: 29 set. 2020.

HRISTOV, L., REYNOLDS, J. Perceptions and practices of innovation in retailing: Challenges of definition and measurement. **International Journal of Retail & Distribution Management**, n.43, 126-147, 2015.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **Pesquisa de orçamentos familiares: 2017–2018 – análise do consumo alimentar pessoal no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101742.pdf>.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios contínua – PNAD-COVID19**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>.

IENAGA, C. H. **Competence-basea management**: seminário executive. São Paulo: Dextron Consultoria Empresarial, 1998.

ILO - INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION. **ILO Monitor: Covid-19 and the world of work**. 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_755910/lang--en/index.htm. Acesso em: 15 jan. 2021.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. *In*: ROPÉ, F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na empresa e na escola**. Campinas: Papirus, 1997. p. 103-133.

JACOBS, J. A. The winners know how to change - do you? **Hospital Material Management Quarterly**, v.16, n.4, p.18-24, 1995.

JAMETT, A.; SCHWEIZER, L. Mudanças no comportamento do consumidor nos cenários pós Covid-19: o consumidor brasileiro em 2025. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho**, Brasília, DF, v. 21, n. 1, p.1318-1326, jan./mar. 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/rpot/2021.1.20553>. Acesso em: 14 maio 2021

JOSEFA, M. Varejo e indústria se unem para discutir futuro do setor. **Revista SuperHiper**, São Paulo, v. 47, n. 536, p. 22-26, maio, 2021. Disponível em: <https://superhiper.abras.com.br/pdf/269.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2021.

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

KILIMNIK, Z. M.; SANT'ANNA, A. S.; LUZ, T. R. Competências profissionais e modernidade organizacional: coerência ou contradição? **Revista de Administração de Empresas RAE**, São Paulo, v. 44, SPE, p.10-21, dez. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000500001>. Acesso em: 15 jan. 2021.

KIM, T.; HORNUNG, S.; ROUSSEAU, D. M. Change-supportive employee behavior; antecedents and the moderating role of time. **Journal of Management**, v. 37, n. 6, p. 1664-1693, nov. 2011.

KLINE, P. **A handbook of test construction: introduction to psychometric design**. London: Routledge. 2015.

KRUGLANSKI, A.W. *et al.* "On the move" or "staying put": locomotion, need for closure, and reactions to organizational change. **Journal of Applied Social Psychology**, v.37, n.6, p. 1305- 1340, 2007.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. **The SAGE handbook of process organization studies**. London: Sage, 2017.

LARA, F.; SALAS-VALLINA, A. Managerial competencies, innovation and engagement in SMEs: the mediating role of organizational learning. **Journal of Business Research**, v. 79, p. 152-160. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.002>. Acesso em: 30 out. 2020.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de varejo**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. (org.) **Estratégias de marketing para varejo: inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo**. São Paulo: Novatec, 2007.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: d'Organisatio, 1999.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competências dos profissionais**. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LE BOTERF, G. **Repenser la competence**: pour dépasser les idées reçues - quinze propositions. Paris: Eyrolles, 2008.

LEITE, M. T. S. **Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem experiencial**: um estudo entre os gerentes de agência do Banco do Brasil no Estado do Ceará. 2008. 225 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/16245>. Acesso em: 13 set. 2020.

LEITE, P.; SANNINO, F. Covid-19 e o setor de saúde: fatores organizacionais e operacionais de backoffice e o enfrentamento da crise. *In*: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE - ENGEMA, 22., 2020. São Paulo. **Anais** [...] São Paulo: FEA/USP, 2020. Disponível em: <https://engemausp.submissao.com.br/22/arquivos/298.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2020.

LEVINE, G. Forging successful resistance. **Bobbin**, v.39, n.1, p.164-166, 1997.

LIMA, A. K. C. **Competências gerenciais**: a percepção dos gestores de uma IES pública. 2010. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

LIMA, C. E.; ROMAGNOLO, D. F.; AMANCIO-VIEIRA, S. F. A inserção da temática sustentabilidade em um programa privado stricto sensu em administração: o isomorfismo institucional como potencializador da mudança organizacional. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 15, n.1, p. 104-126, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5142/514253830005/514253830005.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

LIMA, V. V. Competência: distintas abordagens e implicações na formação de profissionais de saúde. **Interface Comunidade Saúde Educação**, Botucatu, v. 9, n. 17, p. 369-79, mar./ago. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.org/pdf/icse/v9n17/v9n17a12.pdf>. Acesso em: 13 set. 2020.

LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, v. 4, n. 1, p. 8-31, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484304273818>. Acesso em: 18 jun. 2020.

MACHADO, M. D. S.; CRISPIM, S. F. Diferenças no composto varejista de lojas físicas e virtual da mesma rede. **Revista Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 203-226, mar./abr. 2017.

MAGSAYSAY, J. F.; HECHANOVA, M. R. M. Building an implicit change leadership theory. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 6, p. 834-848, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2016-0114>. Acesso em: 22 abr. 2020.

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

MARQUES, A. L. Relação entre resistência à mudança e comprometimento organizacional em servidores públicos de Minas Gerais. **Revista Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v.18, n.2, p.161-175, mar./abr.2014.

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Resistir ou cooperar? Analisando os fatores que influenciam as reações individuais à mudança organizacional. **Revista de Administração UFSM**, Santa Maria, v.11, n. 2, p. 195-212. 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/54572>. Acesso em: 16 nov. 2020.

MARQUES, A. L.; BORGES, R.S.G.; REIS, I. C. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n.1, p.41-58, jan./fev. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-7612131034>. Acesso em: 16 nov. 2020.

MARQUES, R. Responsabilidade social: senso crítico versus Covid-19. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 2, n. 4, p. 90-94, 2020. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/152>. Acesso em: 6 jan. 2021.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, G.; FERNANDES, A.; ALCADIPANI, R. Organizações policiais frente à pandemia: *sensemaking*, liderança e discricionariedade. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 898-908, jul./ago. 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2410/241064529018/241064529018.pdf>. Acesso em: 14 maio 2020.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. São Paulo: Elsevier, 2011.

MATTEDI, M. A. *et al.* Epidemia e contenção: cenários emergentes do pós-Covid-19. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 34, n. 99, p. 283-301, maio/ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.3499.017>. Acesso em: 17 dez. 2020.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n.1, p. 27-39, 1973. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/h0034092>. Acesso em: 18 jun. 2020.

MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

MCGOLDRICK, P. J. **Retail marketing**. Berkshire, UK: Mc Graw Hill, 2002.

MCLAGAN, P. A. Competencies: the next generation. **American Society for Training and Development**, v. 51, n. 5, p. 40-47, May.1997.

- MCMULLAN, M. *et al.* Portfolios and assessment of competence: a review of the literature. **Journal of Advanced Nursing**, v. 41, n. 3, p. 283-294, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2003.02528.x>. Acesso em: 26 jun. 2020.
- MEDD, W.; MARVIN, S. From the politics of urgency to the governance of preparedness: a research agenda on urban vulnerability. **Journal of Contingencies and Crisis Management**, v. 13, n. 2, p. 44-49, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2005.00455.x>. Acesso em: 16 mar. 2021.
- MELLO, A. P. D. **Competências gerenciais para gestão de cursos de graduação: um estudo de caso em instituição de ensino superior privada**. 2008. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2008.
- MELO, M. C. O. L.; LOPES, A. L. M.; RIBEIRO, J. M. O cotidiano de gestores entre as estruturas acadêmica e administrativa de uma instituição de ensino superior federal de Minas Gerais. **Organizações em Contexto**, São Bernardo do Campo, v. 9, n. 17, p. 205-227, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n17p205-227>. Acesso em: 17 dez. 2020.
- MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N.; TELLECHEA, J. A realidade do trabalho home office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, v. 5, p. 160-191, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/655/456>. Acesso em: 15 jan. 2021.
- MENDONÇA, G. M. **Manual de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 4. ed. Salvador: Editora UNIFACS, 2015.
- MEYER, H. D.; ROWAN, B. Institutional analysis and the study of education. *In*: MEYER, H. D.; ROWAN, B. (ed.). **The new institutionalism in education**. State University of New York Press: Albany, 2006.
- MINADEO, R. Estratégia de verticalização a jusante: ingresso de produtores no varejo. **Revista Eletrônica Estratégias e Negócios**, Florianópolis, v.5, n.2, p. 56-87, mai./ago. 2012.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MIRABILE, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. **Training and Development**, v. 51, n. 8, p. 73-78, Ago. 1997.
- MORGADO, M. **O futuro do varejo na visão de quem faz**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, [2020]. Disponível em: <https://cev.fgv.br/noticia/o-futuro-do-varejo-na-visao-de-quem-faz-1-de-4>. Acesso: 26 out. 2020.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- NADLER, D. A. The effective management of organizational change. *In*: **Handbook of organizational Behavior**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987. p. 194–202,

NASCIMENTO, M.; ALVES, M. Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA - SEGET, 12., 2015, **Anais** [...] Resende: AEBD, 2015. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2020.

NERI, A. (org.) **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas: Papirus, 2005.

NERY, C. Melhora percepção das empresas sobre impactos da Covid na 2ª quinzena de agosto. **Agência IBGE Notícias**, Rio de Janeiro, 16 out. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-denoticias/noticias/29016-melhora-percepcao-das-empresas-sobre-impactos-da-covid-na-2-quinzena-de-agosto>. Acesso em: 16 mar. 2021.

NOBRE, F. *et al.* A amostragem na pesquisa de natureza científica em um campo multiparadigmático: peculiaridades do método qualitativo. **Revista Espacios**, v. 38, n.22, p. 13-24, 2017. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n22/a17v38n21p13.pdf>. Acesso em: 30 out. 2020.

NUNES FILHO, R. Superação resume 2020. **Revista SuperHiper**, São Paulo, v. 46, n. 532, p. 6, dez. 2020. Disponível em: <https://www.abras.com.br/edicoes-antiores/Main.php?MagNo=265#page/6>.

O'TOOLE, J. **Liderando mudanças**: como superar a ideologia do conforto e a tirania do costume. São Paulo: Makron Books, 1997.

OCDE - ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Coronavirus (Covid-19): SME policy responses**. 2020. Disponível em: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>. Acesso em: 22 abr. 2020.

ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. (org.) **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

OLIVEIRA, A.; SILVEIRA, V. Competências gerenciais de empreendedores de startups de Belo Horizonte. **Pretexto**, Belo Horizonte, v.20, n.3., p. 98-117, jul./set. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v20i3.7134>. Acesso em: 15 ago. 2020

OLIVEIRA, A.B.B. *et al.* Covid 19: gestão de crise em tempos de pandemia. In: ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE – ENGEMA, 22., 2020. São Paulo. **Anais** [...] São Paulo: FEA/USP, 2020. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/22/anais/arquivos/632.pdf?v=1688824489>. Acesso em: 15 out. 2020.

OLIVEIRA, D. A.; VIEIRA, L. M. F.; DUARTE, A. M. C. **Trabalho docente em tempos de pandemia**: relatório técnico. Belo Horizonte: UFMG, 2020.

OLIVEIRA, J. F. Conhecimento, informação e tecnologia: ferramentas indispensáveis para liderança. *In*: OLIVEIRA, J. F.; MARINHO, R. M. (org.). **Liderança**: uma questão de competência. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 273-293.

OLIVEIRA, M. A. M. **Teletrabalho e atitudes frente à mudança**: estudo multicasos no setor público brasileiro. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/35628> Acesso em: 27 ago. 2020.

OLIVEIRA, M. *et al.* Análise da qualidade dos artigos científicos da área de marketing publicados no Brasil: as pesquisas *survey* na década de 2000. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n.1, p. 54-87, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.024.55683>. Acesso em: 27 jun. 2020.

OREG, S.; VAKOLA, M.; ARMENAKIS, A. Change recipients' reaction to organizational change: a 60 – year review of quantitative studies. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n.4, p. 461-524, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0021886310396550>. Acesso em: 22 abr. 2020

OREG, S; BERSON, Y. Leadership and employee`s reactions to change: the role of leader`s personal attributes and transformational leadership style. **Personal Psychology**, v. 64, n. 3, p. 627-659, 2011.

ORLIKOWSKI, W. Improvising organizational transformation over time: a situated change perspective. **Information Systems Research**, v.7, n.1, p.63-92, 1996.

OSBI, L. C. M. **Estratégias de aprendizagem no desenvolvimento de competências gerenciais**: um estudo qualitativo. 2007. 138 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2007. Disponível em: https://pospsi.ufba.br/sites/pospsi.ufba.br/files/livia_osbi.pdf. Acesso em: 22 abr. 2020.

OZUDURU, B. H.; VAROL, C.; ERCOSKUN, O. Y. Do shopping centers abate the resilience of shopping streets? The co-existence of both shopping venues in Ankara, Turkey. **Cities**, v. 36, p. 145-157, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.cities.2012.10.003>. Acesso em: 29 set. 2020.

PAES, A. L. *et al.* Liderança: estilos e influências na produtividade das organizações. **Revista Vox Metropolitana**, n. 4, p. 113-122, fev. 2021. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.48097/2674-8673.2021n4p10>. Acesso em: 27 jun. 2020

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: Perspectivas de Pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 12, n. 2, p. 339-368, abr./jun. 2008. Acesso em: 22 abr. 2020.

PAIVA, L. *et al.* Evitando a pandemia da pobreza: possibilidades para o programa Bolsa Família e para o Cadastro Único em resposta à Covid-19. **Revista de Administração**

Pública, v. 54, n.4, p. 1097-1110, jul./ago. 2020. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/0034-761220200243>. Acesso em: 26 fev. 2021

PAIXÃO, R.; BARBOSA, A.; SALES, J. A produção científica e a formação em Administração: é possível dissociar relevância e rigor em tempos de pandemia? **Revista Eletrônica Gestão e Sociedade**, v.14, n. 39, p. 3672-3680, 2020. Acesso em: 19 jan. 2021.

PANTANO, E. Engaging consumer through the storefront: evidences from integrating interactive technologies. **Journal of Retailing and Consumer Services**, n.28, p.149–154, Jan. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2015.09.007>. Acesso em: 22 abr. 2020.

PANTANO, E. Innovation drivers in retail industry. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 4, p. 344-350, June. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002>. Acesso em: 13 set. 2020.

PARENTE, J. **Varejo para a baixa renda**. São Paulo: Bookman, 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J.; BARKI, E. R. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PARRY, S. The quest for competencies. **Training**, v. 33, n. 7, p. 48-54, jul.1996.

PASQUALI, L. ALVES, A. M. R. Testes referentes a construtos: teoria e modelos de construção. In: PASQUALI, L. (colab.) **instrumentação psicológica: fundamentos e prática**. Porto Alegre: Artmed. 2010. p. 199-240

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PERES, A. **Competências gerenciais do enfermeiro: relação entre as expectativas da instituição formadora e do mercado de trabalho**. 2006. 250 f. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

PETRESCU, M.; DHRUV, B. Consumer behavior in flea markets and marketing to the bottom of the pyramid. **Journal of Management Research**, v. 13, n. 1, p. 55-63, 2013.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence A multidimensional view of attitudes toward organizational change. **Academy of Management Review**, v. 25, n.4, p. 783-794, 2000.

PINTO, J. *et al.* Competências gerenciais: um estudo exploratório em uma rede do comércio varejista. **Revista Global Manager**. v.14, n. 2, p. 23-40, 2014.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G. Mudança organizacional: os efeitos dos estilos de liderança no comportamento dos trabalhadores. **E&G Economia e Gestão**, Belo Horizonte,

v.16, n.45, p. 78-102, out./dez. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n45p78>. Acesso em: 15 ago. 2020.

POLICARPO, R. V. S.; BORGES, R. S. G., ALMADA, L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 24, n. 2, p. 1-19, maio/ago. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7197>. Acesso em: 29 set. 2020.

PRICEWATERHOUSECOOPERS. **O setor de varejo e consumo no Brasil**. 2016. Publifolha, 2002.

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

RAFALSKI, J.; ANDRADE, A. Home-Office: aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513751491013.pdf>. Acesso em: 15 jan. 2021.

RESENDE, E. **O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RIBEIRO, A. D.; SILVA, N.; BUDDE, C. Otimismo: o foco no lado ótimo da vida. *In*: SILVA, N; FARSEN, T. C. (org.). **Qualidades psicológicas positivas nas organizações: desenvolvimento, mensuração e gestão**. São Paulo: Vetor, 2018.

RODRIGUES, C. Um breve estudo sobre a abordagem do teorema central do limite nos livros-texto. *In*: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE EDUCAÇÃO MATEMÁTICA - CIAEM, 13., 2011. **Anais [...]** Recife, 2011. Disponível em: https://xiii.ciaem-redumate.org/index.php/xiii_ciaem/xiii_ciaem/paper/viewFile/1586/568. Acesso em: 13 set. 2020.

RODRIGUES, K.; CARPES, M.; RAFFAGNATO, C. Preparação e resposta a desastres do Brasil na Pandemia da Covid-19. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n.4, p. 614-634, jul./ago. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0034-761220200291> Acesso em: 29 set. 2020.

ROSENFELD, C.; ALVES, D. Autonomia e trabalho informacional. **DADOS - Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>. Acesso em: 18 jun. 2020.

ROTHDIENER, M. *et al.* Surgeons' participation in the development of collaboration and management competencies in undergraduate medical education. **PLOS UM**, v. 15, n. 6, p. e0233400, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0233400>. Acesso em: 20 mar. 2021.

ROWE, C. Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development. **Industrial and Commercial Training**, v. 27, n. 11, p. 12-17, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00197859510100257>. Acesso em: 15 ago. 2020.

ROZZETT, K.; DEMO, G. Desenvolvimento e validação fatorial da escala de relacionamento com clientes (ERC). **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.50, n. 4, p. 383-395, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902010000400004>. Acesso em: 16 nov. 2020.

SANT'ANNA, A. S. Modelo de Competências e formação de administradores: algumas considerações. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 1., 2007, Recife. **Anais [...]** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 10 p.

SANTOS, A. P. Competências para a carreira de gestores governamentais: desenvolvimento e evidências de validade de uma escala. **REGE – Revista e Gestão**, São Paulo, v.21, n. 1, p. 27-41, jan./mar. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.5700/rege517>. Acesso em: 15 out. 2020.

SANTOS, E. P.; HONÓRIO, L. C. Competências gerenciais em uma rede mineira de farmácias. **Revista Alcance**, v.21, n. 4, p. 650-673, out./dez. 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4777/477747165004.pdf>. Acesso em: 16 nov. 2020.

SANTOS, G. *et al.* Novas estratégias em centros comerciais do tipo mall como diferencial competitivo: uma análise empírica no varejo. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 7, n. 1, p.11-32, jan./abr. 2018. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/viewFile/1186/577>. Acesso em: 29 set. 2020.

SAPETA, P. Desenvolvimento de competências : os saberes teóricos e os saberes práticos. **Revista do Instituto Politécnico de Castelo Branco**. v. 3, n. 4, p. 4-9, 2013. Disponível em: https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/3079/1/R_IPCB4_1.pdf. Acesso em: 18 jun. 2020.

SASMITA, J.; SUKI, N. Young consumer's insights on brand equity. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 43, n. 3, p. 276-292, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJRDM-02-2014-0024>. Acesso em: 15 out. 2020.

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Estudo**: o papel do varejo na economia brasileira. São Paulo: SBVC, 2020. Disponível em: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2020-SBVC-vfinal.pdf. Acesso em: 15 jan. 2021.

SBVC - SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO – SBVC. **300 maiores empresas**: varejo brasileiro 2020. São Paulo: SBVC, 2020. Disponível em: http://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2020/09/Ranking_2020_final_digital-1.pdf. Acesso em: 15 jan. 2021.

SBVC – SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO. **Estudo**: novos hábitos digitais em tempos de Covid-19. São Paulo: SBVC, 2020 <https://sbvc.com.br/novos-habitos-digitais-em-tempos-de-covid-19/> 2020. Acesso em: 15 jan. 2021.

SCOTT, W. R. **Institution and organizations**: ideas, interests, and identities. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

SEEFELD, R.; CENI, J. Qual é o lugar das narrativas na mudança organizacional? Uma metassíntese de estudos de casos qualitativos. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória, v. 9, n. 2, p. 94-119, mai./ago. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108626>. Acesso em: 17 dez. 2020.

SEIJTS, G. H.; ROBERTS, M. The impact of employee perceptions on change in a municipal government. **Leadership & Organization Development Journal**, v.32, n.2, p. 190-213, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/01437731111113006>. Acesso em: 15 out. 2020.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: an introduction. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>. Acesso em: 16 nov. 2020.

SERRENTINO, A. **Varejo e Brasil: reflexões estratégicas**. São Paulo: Varese, 2016.

SHARMA, P.; CHEN, I. S. N.; LUK, S, T. K. Tourist shoppers' evaluation of retail service: a study of cross-border vs. international outshoppers. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 42, n. 3, p. 392-419, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1096348015584439>. Acesso em: 13 set. 2020.

SHIGAKI, H. B. Store equity: teste do modelo teórico em uma rede de varejo. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 19, n. 5, p. 101-121, out./dez. 2019.

SIEGEL, S. **Estatística não-paramétrica para as ciências do comportamento**. Porto Alegre: Artmed, 2006

SILVA, F. **Competências gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro**. 2009. 116 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2009.

SILVA, M. F. P. C. S. **Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios**. 2010. Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Coimbra, 2010. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/144020294.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2020.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, T.; HININGS, B. Institutional pressures and isomorphic change: an empirical test. **Organization Studies**, v. 15, n. 6, p. 803-827, 1994.

SOARES, P.; CERQUEIRA, C.; LACERDA, D. Implantação da mudança organizacional: proposta de artefato a partir de uma instituição do setor de imunobiológicos. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, São Leopoldo, v. 13, n 4, p. 345-362, out./dez. 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3372/337249990007/html/>. Acesso em: 24 maio 2020.

- SOUSA, F. G. P. *et al.* Resiliência em sistemas de varejo urbano. **Revista Gestão Analítica**, Fortaleza, v. 7, n.2, p. 212-226, jul./dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12662/2359-618xregea.v7i2.p212-226.2018>. Acesso em: 29 set. 2020.
- SOUTO MAIOR, R. A. M. *et al.* Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. **Revista das micro e pequena empresa**, Campo Limpo Paulista, v.13, n. 2, p. 60-84, 2019. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7056409>. Acesso em: 17 dez. 2020.
- SOUZA, J. M.; SILVA, N.; TOLFO, S. Otimismo no trabalho: uma revisão integrativa sobre a produção científica brasileira e internacional. **Psicologia desde el Caribe**, v. 38, n. 2, p. 256-281, maio/ago. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14482/psdc.38.2.158.701>. Acesso em: 26 jun. 2020.
- SOUZA, M. G. O home-office e 5 transformações no varejo e no consumo. **Mercado & Consumo**, São Paulo, 27 jul. 2020. Disponível em: <https://mercadoeconsumo.com.br/2020/07/27/o-home-office-e-5-transformacoes-no-varejo-e-no-consumo/>. Acesso em: 13 mar. 2021.
- SOUZA, M. G. **A quinta onda dos serviços no varejo**. São Paulo: GSMD, 2007.
- SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006
- SPENCER, L.; SPENCER, S. **Competence at work: models for superior performance**. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- STARBUCK, W. H.; GREVE, A.; HEDBERG, B. Responding to crises. **Journal of Business Administration**, v. 9, n. 2, p. 111-137, 1978. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2708264. Acesso em: 15 out. 2020.
- STARK, P. Advancing complex case management competencies in a health care system. **Professional Case Management**, v. 25, n. 1, p. 19-25, jan./fev., 2020. Disponível em: DOI: 10.1097/NCM.0000000000000361. Acesso em: 22 abr. 2020.
- STREIT, C. S. **Desenvolvimento de competências gerenciais associadas à inovação na gestão**: a contribuição da aprendizagem organizacional. 2001. 181 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2422>. Acesso em: 27 ago. 2020.
- STUART, R.; LINDSAY, P. Beyond the frame of management competencies: towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 1, p. 26-33, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/03090599710156410>. Acesso em: 29 set. 2020.
- TEIXEIRA, A. R. S. **Transição de empresas para uma abordagem omnichannel**: um estudo exploratório de uma empresa de varejo no Brasil. 2017. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2017.

TEIXEIRA, D. J., OLIVEIRA, C. C. G., PIRES, M. C. Store Equity: testando um modelo conceitual no varejo. *In*: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A.G. **Varejo competitivo**. São Paulo: Saint Paul Editora, 2006.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On organizational becoming: rethinking organizational change. **Organization Science**, v.13, n.5, p.567-582, set./out. 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>. Acesso em: 30 out. 2020.

VAN DICK, R.; ULRICH, J.; TISSINGTON, P. A. Working Under a black Cloud: how to sustain organizational identification after a merger. **British Journal of Management**, v.17, n.1, p. 69-79, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00479.x>. Acesso em: 15 out. 2020.

VAROTTO, L. F. Varejo no Brasil – resgate histórico e tendências. **Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 17, n.3, p. 429-443, jul./set. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.5585/remark.v17i3.3897>. Acesso em: 16 nov. 2020.

VASCONCELOS, I. Inovação tecnológica radical e mudança organizacional: a institucionalização de organizações resilientes e formas de trabalho mais substantivas. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, out./dez. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190144>. Acesso em: 15 jun. 2020.

VERGARA, S. C., PINTO, M. C. S. Cultura e mudança organizacional: o caso Telerj. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 63-84, maio/ago. 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65551998000200005>. Acesso em: 15 out. 2020.

VIEIRA, A. *et al.* Escala de competências gerenciais da área da saúde. **Revista Adm. FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 18, n. 2, p. 8-27, abr./jun. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2019V18N2ART6045>. Acesso em: 27 jun. 2020.

WALTER, F. E. *et al.* Moving recommender systems from on-line commerce to retail stores. **Information Systems and E-Business Management**, v. 10, p. 367–393, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s10257-011-0170-8>. Acesso em: 27 ago. 2020.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v.50, p.361-386, Feb. 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.36>. Acesso em: 27 ago. 2020.

WERNECK, T. S. Novos desafios no gerenciamento dos recursos humanos frente a pandemia da Covid-19. **Boletim do Gerenciamento**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 17, p. 1-9, ago. 2020. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/boletimdoGerenciamento/article/view/458>. Acesso em: 08 jul. 2022.

WITTORSKI, R. De la fabrication des compétences. **La Compétence au Travail**, 135, p.57-69. 1988. Disponível em: <https://hal.science/hal-00172696/>. Acesso em: 08 jul. 2022.

WOOD JR., T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, v.34, n.5, p. 62-

79, set./out. 1994. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901994000500008> Acesso em: 13 set. 2020.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência:** trajetória histórica, desafios atuais e propostas. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence:** pour une nouvelle logique. Paris: Liaisons 1999.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Esse questionário integra um estudo que busca identificar como as mudanças organizacionais podem influenciar nas competências gerenciais.

O tempo de preenchimento é de aproximadamente 8 minutos. As informações fornecidas serão mantidas em sigilo. Sua participação será de grande importância. Ao responder, você declara que concorda em participar da pesquisa. Você pode abandonar o questionário antes do término se assim desejar.

Essa ação faz parte da avaliação obrigatória para obtenção do título de Mestre em Administração do programa de Mestrado da UNIFACS.

Agradecemos sua colaboração.

Lucas Eugênio de Andrade Silva

lucas.eugenioas@gmail.com

Parte 1

Nesta parte gostaríamos de conhecer qual o modelo de competências que melhor representa seu uso no dia a dia para o gerenciamento da sua equipe.

<p>Apresentamos a seguir quatro domínios de competências gerenciais que fazem parte da rotina de trabalho dos gerentes nas organizações. Leia atentamente a descrição desses quatro modelos e selecione o modelo (apenas um modelo) que representa melhor as capacidades e habilidades que você usava na sua rotina de trabalho no gerenciamento de seu time, antes da pandemia da Covid-19.</p>

<p><input type="checkbox"/> I. Capacidades com ênfase no desenvolvimento de empregados e construção de equipes. Destacam-se competências de uso do processo decisório participativo, administração de conflitos, comunicação eficaz, capacidade de compreender a si mesmo e dos outros.</p>

<p><input type="checkbox"/> II. Capacidades relacionadas ao estabelecimento de metas, com ênfase na produtividade e no controle, orientação para resultados, gerenciamento do tempo, planejamento e organização e comunicação da missão, visão e valores organizacionais</p>
--

<p><input type="checkbox"/> III. Envolve capacidades com ênfase na negociação e inovação de processos, destacando competências de construção de acordos e compromissos, gerenciamento da mudança, negociação de acordos e compromissos, pensamento criativo, apresentação de idéias e convívio com a mudança.</p>

<p><input type="checkbox"/> IV. Refere-se a capacidades voltadas para a manutenção dos processos internos tendo ênfase na continuidade e estabilização de procedimentos e padrões organizacionais. Podem ser destacadas competências de análise crítica das informações, planejamento do trabalho, gerenciamento multidisciplinar, gerenciamento do desempenho e gerenciamento de projetos.</p>

Agora, **considerando as mudanças ocorridas em decorrência da pandemia provocada pela pandemia da Covid-19**, leia novamente a descrição desses quatro modelos apresentados a seguir e selecione o modelo (apenas um modelo) que representa melhor as capacidades e habilidades que você usa na sua rotina de trabalho no gerenciamento de seu time.

I. Capacidades com ênfase no desenvolvimento de empregados e construção de equipes. Destacam-se competências de uso do processo decisório participativo, administração de conflitos, comunicação eficaz, capacidade de compreender a si mesmo e dos outros.

II. Capacidades relacionadas ao estabelecimento de metas, com ênfase na produtividade e no controle, orientação para resultados, gerenciamento do tempo, planejamento e organização e comunicação da missão, visão e valores organizacionais

III. Envolve capacidades com ênfase na negociação e inovação de processos, destacando competências de construção de acordos e compromissos, gerenciamento da mudança, negociação de acordos e compromissos, pensamento criativo, apresentação de idéias e convívio com a mudança.

IV. Refere-se a capacidades voltadas para a manutenção dos processos internos tendo ênfase na continuidade e estabilização de procedimentos e padrões organizacionais. Podem ser destacadas competências de análise crítica das informações, planejamento do trabalho, gerenciamento multidisciplinar, gerenciamento do desempenho e gerenciamento de projetos.

Parte 2

Nesta parte gostaríamos de saber qual a importância que você atribui a cada uma das competências apresentadas, primeiro no seu dia a dia da gestão antes da pandemia, e depois no seu dia a dia da gestão durante a pandemia.

Apresentamos a seguir uma lista de competências gerenciais. Marque a importância que você atribuiu a cada uma na gestão da sua equipe antes da pandemia da Covid-19 em uma escala de 01 a 05, sendo 01 nada importante, 02 pouco importante, 03 neutro, 04 importante e 05 muito importante. Não deixe de atribuir um grau de importância a nenhuma das competências.

Competência	Classificação				
	01 - nada importante	02 - pouco importante	03 - neutro	04 - importante	05 - muito importante
Orientação eficiente	()	()	()	()	()
Produtividade	()	()	()	()	()
Diagnóstico e uso de conceitos	()	()	()	()	()
Preocupação com impactos	()	()	()	()	()
Autoconfiança	()	()	()	()	()
Uso de apresentações orais	()	()	()	()	()
Pensamento lógico	()	()	()	()	()

Conceitualização	()	()	()	()	()
Uso do poder socializado	()	()	()	()	()
Otimismo	()	()	()	()	()
Gestão de grupo	()	()	()	()	()
Autoavaliação e senso crítico	()	()	()	()	()
Desenvolvimento de outras pessoas	()	()	()	()	()
Uso de poder unilateral	()	()	()	()	()
Espontaneidade	()	()	()	()	()
Autocontrole	()	()	()	()	()
Objetividade perceptual	()	()	()	()	()
Adaptabilidade	()	()	()	()	()
Preocupação com relacionamentos próximos	()	()	()	()	()
Memória	()	()	()	()	()
Conhecimento especializado	()	()	()	()	()
Saber agir e reagir com pertinência	()	()	()	()	()
Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto	()	()	()	()	()
Saber transpor	()	()	()	()	()
Saber aprender e saber aprender a aprender	()	()	()	()	()
Saber envolver-se	()	()	()	()	()

Agora, considerando as mudanças ocorridas em decorrência da pandemia provocada pela pandemia da Covid-19, leia novamente a lista de competências gerenciais. Marque a importância que você atribui a cada uma na gestão da sua equipe durante a pandemia da Covid-19 em uma escala de 01 a 05, sendo 01 nada importante, 02 pouco importante, 03 neutro, 04 importante e 05 muito importante. Não deixe de atribuir um grau de importância a nenhuma das competências.

Competência	Classificação				
	01 - nada importante	02 - pouco importante	03 - neutro	04 - importante	05 - muito importante
Orientação eficiente	()	()	()	()	()
Produtividade	()	()	()	()	()
Diagnóstico e uso de conceitos	()	()	()	()	()
Preocupação com impactos	()	()	()	()	()
Autoconfiança	()	()	()	()	()
Uso de apresentações orais	()	()	()	()	()
Pensamento lógico	()	()	()	()	()

Conceitualização	()	()	()	()	()
Uso do poder socializado	()	()	()	()	()
Otimismo	()	()	()	()	()
Gestão de grupo	()	()	()	()	()
Autoavaliação e senso crítico	()	()	()	()	()
Desenvolvimento de outras pessoas	()	()	()	()	()
Uso de poder unilateral	()	()	()	()	()
Espontaneidade	()	()	()	()	()
Autocontrole	()	()	()	()	()
Objetividade perceptual	()	()	()	()	()
Adaptabilidade	()	()	()	()	()
Preocupação com relacionamentos próximos	()	()	()	()	()
Memória	()	()	()	()	()
Conhecimento especializado	()	()	()	()	()
Saber agir e reagir com pertinência	()	()	()	()	()
Saber combinar recursos e mobilizá-los num contexto	()	()	()	()	()
Saber transpor	()	()	()	()	()
Saber aprender e saber aprender a aprender	()	()	()	()	()
Saber envolver-se	()	()	()	()	()

Parte 3

Nesta parte gostaríamos de conhecer um pouco sobre as mudanças ocorridas na sua empresa em decorrência da pandemia.

Minha empresa ainda passará por novas mudanças em decorrência da pandemia provocada pela Covid-19.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
--	-----------------------------	-------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------	-----------------------------

Os efeitos da pandemia serão duradouros no desenvolvimento de competências para os desafios do trabalho.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
A organização onde trabalho, durante o ano de 2020 alterou fortemente os processos de gerenciamento de pessoas.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
As mudanças na economia afetaram a forma como a organização atua, reduzindo fortemente a quantidade de funcionários ao longo do ano de 2020.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
A pandemia da Covid-19 afetou a forma como as pessoas se relacionam dentro do ambiente de trabalho na minha organização.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
A redução de interações pessoais dificultou o gerenciamento da equipe.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
Assumi responsabilidades no gerenciamento do trabalho que não estavam previstas e que foram necessárias em virtude da pandemia.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
A empresa onde trabalho modificou a forma de atendimento ao cliente, fortalecendo os canais online de relacionamento,	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente

inclusive para compra e venda de produtos.					
A empresa modificou a estrutura de trabalho dos funcionários, transformando a forma como os trabalhos passaram a ser realizados.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
A empresa onde trabalho modificou a estrutura organizacional reduzindo níveis hierárquicos durante a pandemia.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
As pessoas onde trabalho tiveram muita dificuldade de lidar com suas atividades durante a pandemia e das mudanças por ela provocadas no ambiente de trabalho.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
Eu percebi que durante a pandemia aumentou o nível de pressão por resultados organizacionais o que gerou mais estresse para todos na organização.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
A forma de liderança de pessoas na organização sofreu alterações durante a pandemia, o que afetou a forma de atuação das pessoas no trabalho.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
Durante a pandemia o governo alterou as leis que regulam as relações de trabalho nas organizações.	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente
A empresa efetuou mudanças significativas na forma de remunerar	() 1 - discordo totalmente	() 2 - discordo parcialmente	() 3 - não discordo e não concordo	() 4 - concordo parcialmente	() 5 - concordo totalmente

os seus funcionários durante a pandemia, incluindo os principais gerentes da empresa.					
As ações dos governos, políticos, judiciário afetaram o funcionamento das organizações durante a pandemia, especialmente nas rotinas de trabalho.	<input type="checkbox"/> 1 - discordo totalmente	<input type="checkbox"/> 2 - discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 - não discordo e não concordo	<input type="checkbox"/> 4 - concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 5 - concordo totalmente
Antes da pandemia eu recebi de forma sistemática capacitação formal em gestão de competências.	<input type="checkbox"/> 1 - discordo totalmente	<input type="checkbox"/> 2 - discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 - não discordo e não concordo	<input type="checkbox"/> 4 - concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 5 - concordo totalmente
Durante a pandemia eu recebi de forma sistemática capacitação formal em gestão de competências.	<input type="checkbox"/> 1 - discordo totalmente	<input type="checkbox"/> 2 - discordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 3 - não discordo e não concordo	<input type="checkbox"/> 4 - concordo parcialmente	<input type="checkbox"/> 5 - concordo totalmente

Você trabalhava em <i>home office</i> antes da pandemia?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Você a passou a trabalhar em <i>home office</i> durante a pandemia?	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não

Parte 4

Agora gostaríamos de saber um pouco sobre você. Não solicitamos nenhuma identificação de nome ou e-mail. Todos os dados estão sendo tratados de forma confidencial, e ao exclusivo critério acadêmico.

Idade	<input type="checkbox"/> até 24 anos	<input type="checkbox"/> entre 25 a 30 anos	<input type="checkbox"/> entre 31 a 35 anos	<input type="checkbox"/> entre 36 a 40 anos	<input type="checkbox"/> entre 41 a 45 anos	<input type="checkbox"/> entre 46 a 50 anos	<input type="checkbox"/> acima de 50 anos
Gênero	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Prefiro não informar				

Escolaridade	<input type="checkbox"/> Ensino médio	<input type="checkbox"/> Superior em andamento	<input type="checkbox"/> Superior completo	<input type="checkbox"/> Pós-graduação lato sensu	<input type="checkbox"/> Pós-graduação stricto sensu		
Área de formação	<input type="checkbox"/> Ciências Sociais Aplicadas	<input type="checkbox"/> Ciências Exatas	<input type="checkbox"/> Ciências Humanas	<input type="checkbox"/> Ciências Biológicas			
Experiência em Cargo de Gerência	<input type="checkbox"/> até 1 ano	<input type="checkbox"/> até 2 anos	<input type="checkbox"/> até 4 anos	<input type="checkbox"/> até 6 anos	<input type="checkbox"/> mais de 6 anos		
Área de Gerência	<input type="checkbox"/> Operação	<input type="checkbox"/> Financeiro	<input type="checkbox"/> Comercial	<input type="checkbox"/> Compras	<input type="checkbox"/> Logística	<input type="checkbox"/> Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> Outros
Região em que mora	<input type="checkbox"/> Centro-oeste	<input type="checkbox"/> Nordeste	<input type="checkbox"/> Norte	<input type="checkbox"/> Sudeste	<input type="checkbox"/> Sul		