

Gestão de Competências e Níveis de Proficiência: estudo empírico sobre os comerciantes dos mercados municipais de produtos frescos

João Pedro Cordeiro¹, Duarte Xara-Brasil¹, Luísa Cagica Carvalho^{1,2}, Pedro Pardal¹

joao.cordeiro@esce.ips.pt; duarte.brasil@esce.ips.pt; luisa.c.carvalho@esce.ips.pt;
pedro.pardal@esce.ips.pt

¹ Instituto Politécnico de Setúbal (IPS), Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE), Campus do IPS, Estefanilha, 2910-761 Setúbal, Portugal

² Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE), Universidade de Évora, 7000-809 Évora, Portugal

Pages: 1-14

Resumo: O objetivo do estudo é definir o perfil de competências ideal dos comerciantes no contexto dos mercados municipais de produtos frescos e avaliar o seu nível de proficiência nas competências. Realizou-se um estudo de caso no Mercado do Livramento de Setúbal (Portugal), assente numa abordagem qualitativa e quantitativa através da realização de *focus group* e de inquéritos por questionário. Os resultados identificaram um perfil constituído por 11 competências-chave. Conclui-se que os comerciantes representam bem o perfil ideal definido, possuindo níveis de proficiência positivos nas competências requeridas para a sua atividade profissional. Este estudo contribui para a elaboração de sistemas de trabalho assentes no desenvolvimento de competências que permitam melhorar a proficiência e o desempenho dos comerciantes, com implicações na sustentabilidade dos Mercados de produtos frescos e das respetivas regiões pela sua importância na dinamização da economia local. É um estudo pioneiro em contexto nacional e internacional, apresentando uma natureza prática e colaborativa com uma vertente de cocriação.

Palavras-chave: Competências; Proficiência; Comerciantes; Mercados Municipais de Produtos Frescos.

Competencies Management and Proficiency Levels: empirical study on traders' municipal markets of fresh products

Abstract: The purpose of the study is to define the ideal competences profile of traders' municipal markets of fresh products and assess their level of proficiency. A case study was used in the Livramento Market of Setubal (Portugal), based on a qualitative and quantitative approach through focus groups and surveys. The results identified a competency profile with 11 key competencies. The traders represent the ideal profile defined, having in global terms positive levels of proficiency in the competencies required for the development of their professional activity. This study contributes to the elaboration of work systems with a focus on the competences

development that allow improving the proficiency and performance of traders, with implications for the sustainability of the Markets and the regions due to their importance in stimulating the local economy. It's a pioneering study in a national and international context, with an eminently practical and collaborative nature, based on a co-creation.

Keywords: Competencies; Proficiency; Traders; Municipal Markets of Fresh Products.

1. Introdução

O desenvolvimento de um processo que apoie a gestão dos Mercados Municipais de Produtos Frescos (MMPF) implica refletir sobre os seus resultados, identificando os seus aspetos positivos e as suas debilidades com vista a criar oportunidades de melhoria. O resultado da atividade dos MMPF depende do desenvolvimento de um processo que apoie a sua gestão e otimize a ação dos diferentes *stakeholders*. Estes deverão ter como ponto de partida a interiorização das competências associadas ao exercício das funções, norteando a sua atividade na melhoria da sua proficiência.

A nível geral alguns estudos têm sido desenvolvidos sobre MMPF (Ruivo, 2017), havendo, todavia, uma menor intervenção da investigação sobre os seus intervenientes. Entre estes, os comerciantes têm um papel central e são atores chave para alcançar o sucesso deste tipo de negócio (Rivas-Cedeño et al, 2019). O objetivo deste estudo é, assim, analisar o papel e importância das competências dos comerciantes dos MMPF através da definição do seu perfil de competências e dos seus níveis de proficiência.

Em termos metodológicos, este projeto assenta num estudo de caso no Mercado Municipal do Livramento de Setúbal (MLS) em Portugal, com a realização de *focus group* e a aplicação de inquéritos a vários *stakeholders* relacionados com o mercado, de forma a obter uma visão global e integradora sobre o processo.

Este estudo permite apoiar os responsáveis dos MMPF na conceção de modelos de gestão com enfoque no desenvolvimento de competências, contribuindo para a elaboração de sistemas de trabalho que permitam alavancar para níveis superiores o desempenho dos comerciantes e o resultado dos MMPF, consolidando-os como espaços de interação e de promoção da sustentabilidade nas localidades.

2. Revisão da Literatura

O papel dos municípios no desenvolvimento dos MMPF será tanto mais importante quando os seus gestores considerarem os profissionais que nele trabalham como os agentes estratégicos do negócio. O (re)conhecimento dos comerciantes é uma das variáveis fundamentais do negócio, mas este (re)conhecimento só pode objetivar-se através de uma política centrada no desenvolvimento das suas competências.

2.1. Gestão de Competências

Apesar de bastante desenvolvido nas últimas décadas, a concetualização das competências é ainda hoje alvo de divergências (Freitas & Odellius, 2017). A perspetiva

dominante remete para a articulação entre as competências individuais e profissionais e as necessidades estabelecidas pelas funções ou posições existentes nos contextos organizacionais (Polo & Kantola, 2019; Sarwoko, 2016).

As competências remetem para padrões comportamentais e ações observáveis (caraterísticas de personalidade, aptidões, atitudes e valores, motivações, conhecimentos) que as pessoas necessitam apresentar para desempenhar uma função eficazmente (Spencer & Spencer, 1993). Assume-se, assim, que a competência é essencialmente uma combinação de educação formal e de experiência prática num contexto complexo (Polo & Kantola, 2019).

A transição para o modelo de gestão de competências pressupõe uma alteração de sentido na gestão das organizações, com impacto em três dimensões: importância das pessoas para o sucesso do negócio; políticas de recrutamento e desenvolvimento de competências chave; formação para as competências (Knapik et al, 2020). Para as organizações alcançarem os seus propósitos devem traduzir os seus objetivos estratégicos e organizacionais em requisitos essenciais, necessários aos profissionais de quaisquer funções específicas. A adoção desta abordagem requer a identificação, descrição e avaliação das competências (Silva et al, 2019).

A gestão baseada nas competências tem como objetivo principal o desenvolvimento da pessoa na sua plenitude (Le Boterf, 2015). O foco das competências sai das qualificações prescritas pela função e dirige-se para o indivíduo, isto é, para as suas capacidades nos vários domínios do saber (saber-saber, saber-estar e saber-fazer) e respetiva dedicação e entrega no exercício profissional (Dutra, 2016).

2.2. Os Comerciantes dos Mercados Municipais e suas Competências

A natureza do comércio local evoluiu, exigindo novas condições tanto na procura como na oferta, levando à revitalização dos espaços e ao desenvolvimento de estratégias para atrair a clientela (Zhao, 2018; Machado & Dores, 2018). Os mercados ganham centralidade e espaço de referência na estrutura das cidades, revitalizando-as, ao criar um lugar de diversidade e competitividade (GEDES, 2020; Pereira, 2018; Barreta, 2012). A concorrência baseia-se em fatores de atratividade, inovação e qualidade, para os quais concorrem vários aspetos. O desenvolvimento de competências é, a este nível, fundamental já que contribui para o crescimento dos trabalhadores e das organizações (Sarwoko, 2016).

Atualmente, os comerciantes dos MMPF enfrentam um conjunto de dificuldades e desafios decorrentes do maior dinamismo e competitividade do setor, pelo que urge que este tipo de atividade aposte na valorização dos seus comerciantes, colocando-os no centro do negócio. É importante saber o que vende, como vende, que tipo de padrões comportamentais utiliza e que tipo de competências mobiliza.

As motivações do indivíduo para o exercício desta atividade vão desde os que têm vocação para esta área até aos que a ela recorrem como alternativa perante ausência de opções, passando pelos que a exercem por questões de continuidade geracional. Os comerciantes exercem a sua função em vários domínios (e.g., vendas, gestão e comunicação) e em empresas de diferentes áreas de atividade na venda a retalho de

bens e serviços, competindo-lhes organizar e efetuar a comercialização de produtos e/ou serviços através de canais convencionais e online garantindo a satisfação dos clientes (ANQEP, s.d., Barreta, 2012).

Em termos globais, considera-se que os comerciantes que exercem atividade nos MMPF deverão possuir um conjunto de competências nos seguintes domínios: *saber-saber*, associado ao conhecimento sobre as características fundamentais do setor do comércio e serviços (Ruivo & Carvalho, 2017; CMS, 2013) ou mesmo conhecimentos sobre produtos de base ecológica (Crawford et al, 2018; Darolt et al, 2016); *saber-estar*, que destaca a capacidade de adaptação a qualquer público e situação (Ruivo & Carvalho, 2017; CMS, 2013); *saber-fazer*, associado à capacidade de analisar o contexto específico e objetivo de exercício da sua atividade (Ruivo & Carvalho, 2017; Darolt et al, 2016; CMS, 2013).

2.3. Níveis de Proficiência nas Competências

As competências dependem do contexto pelo que algumas são mais importantes para determinada função/posição (Ennis, 2008). Mas as competências só adquirem significado se se articularem e interagirem entre si, numa perspetiva integrada, ou seja, para além da aferição das competências, é importante assegurar a sua coordenação, identificar as atividades inerentes e o seu nível de proficiência.

A função de comerciante dos MMPF é constituída por um vasto conjunto de atividades técnicas e genéricas. Num modelo organizado por competências, a avaliação é fundamental para validar a estrutura do perfil de competências desejado. Porém, só faz sentido validar um modelo estruturado por competências se se avaliarem individualmente as competências adquiridas e os níveis de proficiência dos profissionais nas diferentes atividades (Draganidis et al, 2008).

Na aplicação prática os referenciais remetem para a descrição de comportamento expectável para cada nível de proficiência, sugerindo comportamentos que os sujeitos devem ter consoante os seus desempenhos (Campion & Odman 2011). A literatura é convergente na identificação de uma escala com cinco níveis de proficiência, definidos através de um conjunto de princípios e evidências experienciais. A escala é geral e aplicável a qualquer competência.

Em termos genéricos é proposto um conjunto de linhas orientadoras com base nas propostas de Dreyfus e Dreyfus (1980) e Drejer (2001) que tem por base os cinco níveis de proficiência relativos à estrutura de competência definida:

- *Nível 1 – Principiante*: base de conhecimento sofrível sobre a competência; não consegue aplicar a competência de forma contextualizada.
- *Nível 2 – Habilitado*: pouco conhecimento sobre a competência; já tem uma noção mínima de contextualização no desempenho da competência.
- *Nível 3 – Proficiente*: aplica, mas não de forma continuada, a competência contextualizada pelo que requer o reforço da aprendizagem.
- *Nível 4 – Perito*: aplica a competência intuitivamente através de diversificadas experiências que garante um nível elevado de desempenho.
- *Nível 5 – Mestre*: representa os melhores desempenhos conseguindo sobressair e alterar o paradigma de atuação.

A aplicação desta metodologia constitui um pilar de melhoria contínua ao nível dos recursos humanos, já que os níveis de proficiência se centram no desempenho efetivo com vista a projetar o potencial do indivíduo.

3. Metodologia

O MLS é o mais emblemático espaço comercial de Setúbal. Fundado em 1876, o espaço foi remodelado, adaptando-o às exigências legais, e abriu em 2011 renovado, perpetuando uma tradição comercial que acompanhou gerações. Possui 132 bancas (peixe fresco, produtos hortofrutícolas, pão, vinho, queijos, enchidos e artigos artesanais) e 44 lojas. Possui 143 comerciantes-revendedores e 100 produtores.

Metodologicamente realizou-se um estudo de caso consubstanciado numa abordagem qualitativa e quantitativa. Para a definição do perfil de competências dos comerciantes realizaram-se quatro *focus group* com vários *stakeholders* do MLS. Para avaliar as competências detidas face às competências requeridas pelos comerciantes foram aplicados inquéritos aos clientes e aos comerciantes do MLS.

3.1. Técnicas de Recolha de Dados e Procedimento

Para construir o perfil de competências dos comerciantes do MLS, optou-se, numa primeira fase, por identificar um conjunto alargado de competências tendo por base a literatura de referência (ANQEP, s.d.; CMS, 2013; Ruivo & Carvalho, 2017; Barreta, 2012) e o contributo dos participantes nos *focus groups*. Numa segunda fase, para definição do perfil de competências-chave foram aplicados inquéritos aos intervenientes de quatro *focus group* (N=36): comerciantes de referência (7), especialistas (7), clientes individuais (13), clientes coletivos/agentes turísticos (9).

Após construído o perfil de competências dos comerciantes do MLS elaborou-se a correspondente matriz de níveis de proficiência. Esta teve por base a aplicação de três inquéritos: o inquérito aos clientes (N=500) foi aplicado pela empresa Boutique Research, a um universo de 94,229 indivíduos (estimativa do INE referente à população residente no concelho de Setúbal com 18 anos ou mais); o inquérito aos comerciantes-revendedores (N=107) foi aplicado pela Câmara Municipal de Setúbal (CMS) através da entrevista telefónica a um universo de 143 concessionários, sendo a taxa de resposta de 74,83%; o inquérito aos comerciantes-produtores (N=62) foi aplicado pela CMS através de entrevista telefónica a um universo de 93 indivíduos, sendo a taxa de resposta de 66,67%.

Os inquiridos foram previamente informados sobre o âmbito e objetivos do estudo, e sobre a confidencialidade e anonimato no tratamento da informação, o qual foi realizado de forma agregada com objetivos meramente de investigação.

3.2. Tratamento dos Dados

Para a definição do perfil de competências recorreu-se à adaptação da metodologia Qute (ROQET, 2012), comparando a autoavaliação do profissional com o *feedback* dado pelos outros *stakeholders* no processo. O Perfil de Competências Ideal do Comerciante (PCIC), obteve-se a partir das respostas dos intervenientes dos quatro *focus group*. Cada

competência foi avaliada numa escala de *Likert* de 1 a 5 (1 – nada importante; 5 – muito importante), e os resultados por competência foram submetidos ao cálculo da média ponderada: $MP = \sum (f_i.V_i)$. Seguidamente foi calculada a Ordem de Importância (OI) das competências, ordenando-as da mais importante (maior OI) até à menos importante (menor OI), obtendo-se o PCIC.

Definido o perfil de competências construiu-se a matriz de proficiência a partir de três inquéritos aos clientes, aos comerciantes-revendedores e aos comerciantes-produtores. Utilizou-se uma escala de *Likert* de 1 a 5 (1 – nenhum conhecimento; 5 – muito conhecimento) para definir o seu nível de domínio e de desempenho. Foi calculada a Ordem de Proficiência (OP) de cada uma das competências, tendo-se ordenado as competências de uma forma descendente da mais proficiente (com maior OP) até à menos proficiente (com menor OP).

A matriz de competências pretendeu comparar os níveis de proficiência dos comerciantes nas competências identificadas e o nível de proficiência ideal (esperado). Neste estudo, o nível de proficiência esperado correspondeu às respostas que se situam entre os níveis superiores da escala (níveis 4 e 5).

4. Resultados e Discussão

4.1. Perfil de Competências Ideal do Comerciante

Após a identificação de um conjunto alargado de competências, foi solicitado aos participantes dos *focus groups* que as priorizassem tendo por base uma escala de 1 a 5. Foram consideradas apenas as que, em termos médios, foram posicionadas nos níveis 4 e 5 (bastante ou muito importantes), o que originou 11 competências-chave para os comerciantes (tabela 1) que descrevemos seguidamente em termos de conhecimentos, capacidades e atitudes comportamentais:

- *Normas de segurança, higiene e saúde*: normas de segurança, higiene e saúde da atividade comercial e as respeitantes aos procedimentos internos e aos produtos comercializados.
- *Manusear, armazenar e conservar os produtos*: manuseamento, controlo do processo de armazenagem e de conservação de produtos de forma a preservar a sua qualidade.
- *Apresentação e valorização dos produtos aos clientes*: criação de um ambiente atrativo do espaço, expondo os produtos e a informação de acordo com as condições adequadas.
- *Conhecimento dos produtos*: conhecer profundamente as características dos produtos, modos de utilização, especificações e critérios de classificação.
- *Comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento de clientes*: técnicas de comunicação em ambiente comercial, adaptando a linguagem às características dos interlocutores.
- *Relacionamento interpessoal*: interagir com os diferentes interlocutores em ambiente comercial, para ultrapassar eventuais situações inesperadas.
- *Conhecimento do setor do comércio*: conhecer o comércio local para responder adequadamente às necessidades dos clientes (gestão, clientes, concorrência,

- legislação comercial, entre outros).
- *Interpretação de listagens, preços e outra documentação*: interpretar a documentação técnica sobre os produtos comercializados (listagens, preços, processo de venda, entre outros.).
 - *Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos*: inventariação e registo de produtos, gerindo e controlando os stocks e as encomendas.
 - *Embalagem e acondicionamento dos produtos*: embalar os produtos, acondicionando-os adequadamente, preservando a qualidade e respeitando os pedidos dos clientes.
 - *Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes*: técnicas de reciclagem e produtos de base ecológica, fomentando hábitos de produção, venda e consumo ambientalmente sustentáveis.

Constatou-se que as competências-chaves mais importantes são o “conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde” (4,89) e a “capacidade para manusear, armazenar e conservar os produtos” (4,72), dando assim mais importância às competências que se enquadram nos domínios do saber-saber e saber-fazer (tabela 1). Agrupam as competências *hard*, necessárias para pôr em prática os conhecimentos técnicos e especializados relacionados com o desempenho de uma determinada tarefa (Darolt et al, 2016; ANQEP, s.d.; ROQET, 2011).

Competências	N	MP	DP	OI
<i>Normas de segurança, higiene e saúde</i>	36	4,89	0,32	1
<i>Manusear, armazenar e conservar os produtos</i>	36	4,72	0,51	2
<i>Apresentação e valorização dos produtos aos clientes</i>	36	4,69	0,58	3
<i>Conhecimento dos produtos</i>	36	4,61	0,49	4
<i>Comunicação, argumentação, aconselhamento a atender clientes</i>	36	4,49	0,51	5
<i>Relacionamento interpessoal</i>	36	4,44	0,88	6
<i>Conhecimento do setor do comércio</i>	36	4,42	0,73	7
<i>Interpretação de listagens, preços e outra documentação</i>	36	4,28	0,66	8
<i>Controlar quantitativa e qualitativamente os produtos</i>	36	4,28	0,70	9
<i>Embalagem e acondicionamento dos produtos</i>	36	4,28	0,82	10
<i>Reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes</i>	36	4,25	0,81	11

Tabela 1 – Perfil de Competências Ideal dos Comerciantes

A competência menos valorizada foi o “conhecimento sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes” (em 11^o lugar com 4,25), contrariando o referido por alguns autores a respeito da importância das questões relacionadas com o ambiente e com a sustentabilidade no desenvolvimento da atividade dos comerciantes dos Mercados (e.g. Crawford et al, 2018). Destaque, ainda, para a capacidade para “embalar e acondicionar os produtos”, “controlar quantitativa e qualitativamente os produtos”, e “interpretar listagens e preços”, todas com média de 4,28. As competências soft “capacidade de comunicação, argumentação, aconselhamento no atendimento a clientes” e “relacionamento interpessoal” situaram-se em 5^o (4,49) e 6^o lugares (4,44)

respetivamente, contrariando a importância dada às mesmas por Ruivo e Carvalho (2017) e pela ANQEP (s.d.).

4.2. Níveis de Proficiência nas Competências

Tendo por base a matriz de competências-chave, avaliaram-se os níveis de proficiência dos comerciantes na perspectiva dos comerciantes-revendedores, dos comerciantes-produtores e dos clientes.

Na autoavaliação da proficiência dos comerciantes-revendedores conclui-se que o nível de proficiência é bastante positivo, situando-se entre os níveis 4 e 5 (Dreyfus & Dreyfus, 1980; Drejer, 2001), encontrando-se todas muito acima do valor médio da escala (2,50). O conhecimento dos produtos (4,69) possui o valor médio mais elevado na autoavaliação total da proficiência, depois surge o “conhecimento de como manusear, armazenar e conservar os produtos” (4,67), a “capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento a clientes” (4,66) e o “conhecimento das normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional” (4,61). As competências onde os comerciantes-revendedores revelaram ser menos proficientes são os conhecimentos do “setor do comércio local de proximidade” (3,74) e sobre “reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes” (3,95).

Globalmente os comerciantes-revendedores consideraram ter as competências requeridas para a sua atividade profissional, enquadrando-se no perfil ideal definido. Mais de 80% considerou possuir níveis de proficiência ideal em nove das onze competências. Inversamente, 41,5% referiu ter déficit de proficiência nos “conhecimentos sobre o setor do comércio” e 32,1% relativamente aos “conhecimentos sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes” (gráfico 1).

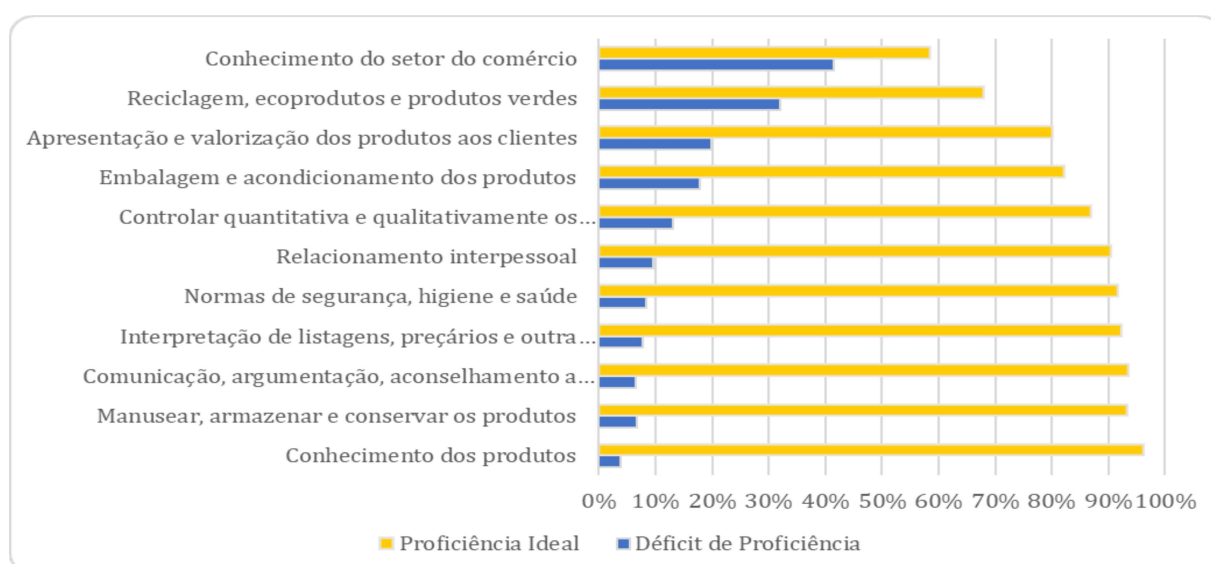


Gráfico 1 – Matriz de Proficiência segundo os Comerciantes-Revendedores

Se considerarmos o nível de proficiência ideal por cada competência é notório o maior desfasamento evidenciado pelos comerciantes-produtores relativamente à comparação

entre as competências detidas e as requeridas. Apenas quatro competências específicas (“conhecimento dos produtos” – 54,4%; conhecimento das “normas de segurança, higiene e saúde aplicados à atividade profissional” – 53,3%; “capacidade de comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento a clientes” – 51,7%; conhecimentos de “manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos” – 50%), são avaliadas nos níveis de proficiência ideal por mais de 50% dos produtores (gráfico 2).

Nas restantes competências os comerciantes-produtores fazem uma avaliação negativa da sua proficiência: 78,6% identificaram possuir déficit ao nível do conhecimento do “setor do comércio”; 73,1% na capacidade para efetuar a “embalagem e acondicionamento” dos produtos vendidos; 67,8% no conhecimento sobre “reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes”; e 64,9% na capacidade para “controlar quantitativa e qualitativamente os produtos”. São competências que requerem uma intervenção rápida e cuidada, no sentido de as alavancar para níveis superiores, na linha do defendido por Campion e Odman (2011), permitindo que os profissionais desenvolvam maior capacidade e visão (Sarwoko, 2016).

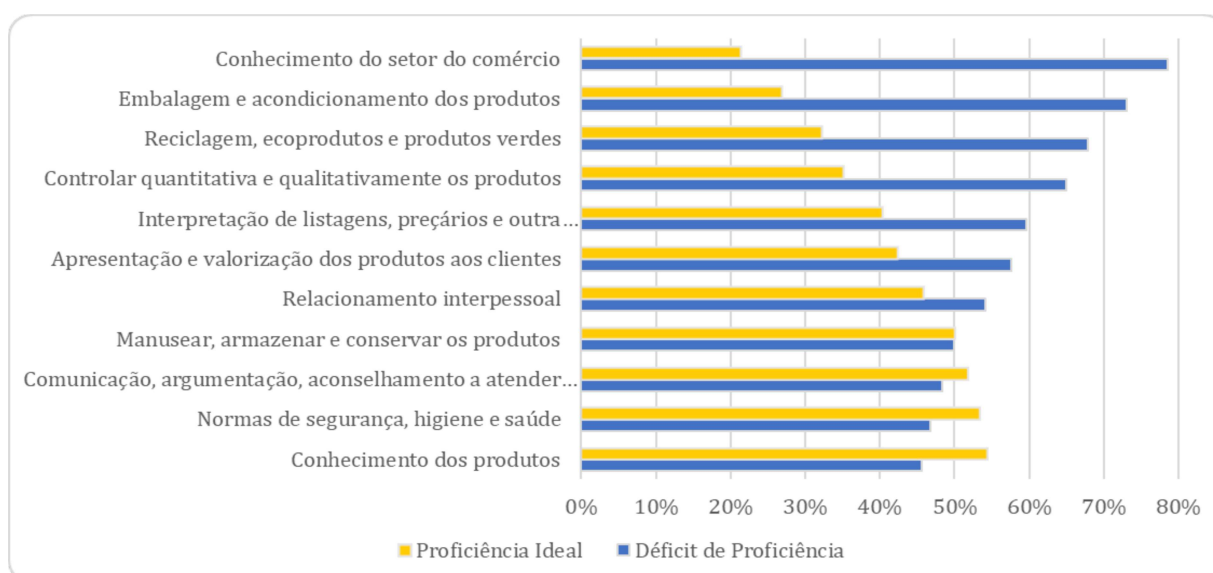


Gráfico 2 – Matriz de Proficiência segundo os Comerciantes-Produtores

No que diz respeito à avaliação dos clientes sobre os níveis de proficiência dos comerciantes em cada uma das onze competências, conclui-se que a proficiência nas competências avaliadas está sempre acima do valor médio da escala (2,50), pelo que, em termos globais, os comerciantes do MLS detêm as competências-chave requeridas para o exercício da sua atividade, enquadrando-se no perfil definido para este tipo de profissionais.

Em termos médios, o “conhecimento dos produtos” que comercializam possui o valor mais elevado na avaliação total da proficiência feita pelos clientes (4,28). Muito bem representadas estão, ainda, a capacidade para “apresentar e valorizar os produtos aos clientes” (4,26) e a capacidade de “comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento a clientes” (4,25). Já o conhecimento sobre “reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes” apresenta o valor mais baixo (3,35) e sobre a “interpretação de listagens,

preçários e outra documentação relativa à atividade comercial” (3,70) obtiveram os níveis mais baixo de proficiência.

Considerando o nível de proficiência ideal em cada uma das competências do perfil identificado, verificamos que mais de 80% dos clientes consideram que a “apresentação e valorização dos produtos aos clientes”, o “conhecimento dos produtos”, a “comunicação, argumentação, aconselhamento a atender os clientes”, e o “relacionamento interpessoal com clientes” representam o grupo de competências em que os comerciantes são mais proficientes (gráfico 3).

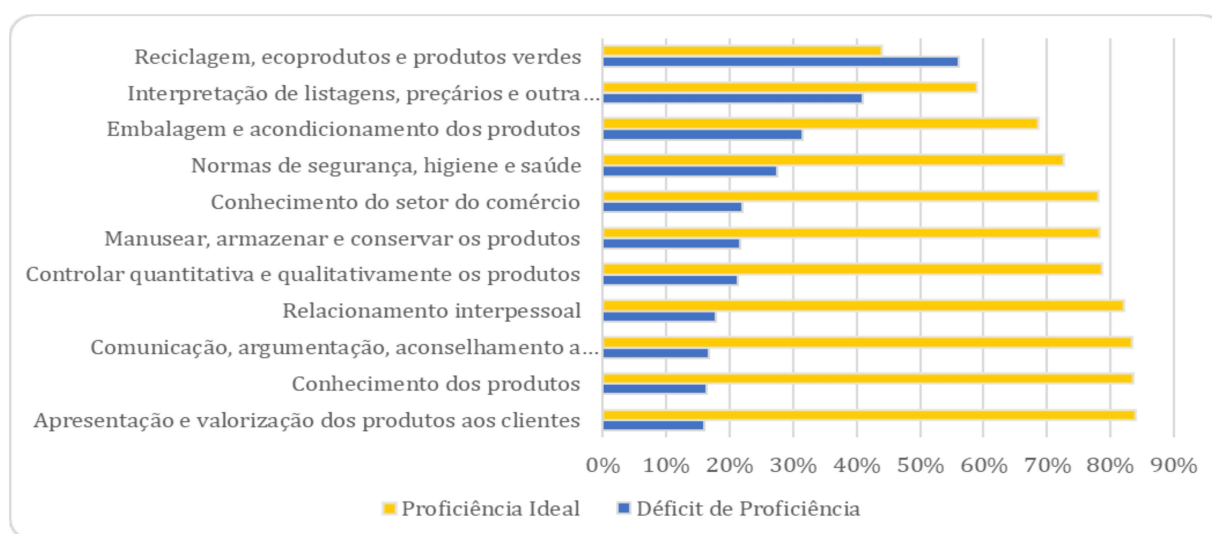


Gráfico 3 – Matriz de Proficiência segundo os Clientes

Na perspectiva dos clientes, os comerciantes revelam déficit de proficiência nos conhecimentos sobre “reciclagem, ecoprodutos, produtos verdes” (56,1%), interpretação de listagens, preçários e documentação relacionada com a atividade comercial” (41%), “embalagem e acondicionamento dos produtos” (31,5%), e “normas de segurança, higiene e saúde” relacionados com a sua atividade (27,5%).

Finalmente, pela avaliação global dos diferentes intervenientes constata-se que os comerciantes do MLS representam bem o perfil ideal definido (gráfico 4). Possuem as competências-chave requeridas para o exercício da sua atividade profissional com sucesso, posicionando-se nos níveis de proficiência 4 e 5 postulados por Dreyfus e Dreyfus (1980) e Drejer (2001). As competências com valores de proficiência mais altos, em termos médios, são “conhecimento dos produtos” (4,28) e capacidade de “comunicação, argumentação, aconselhamento no atendimento a clientes” (4,20). As competências com valores mais baixos na avaliação total da proficiência são “conhecimento sobre reciclagem, ecoprodutos e produtos verdes” (3,44) e “conhecimento sobre o setor do comércio” local (3,62).

Mais de 70% dos participantes consideraram que os comerciantes têm níveis de proficiência ideal em cinco competências (“conhecimento dos produtos” – 77,1%; capacidade de “comunicação, argumentação, aconselhamento a atender os clientes” – 76,2%; “manuseamento, armazenamento e conservação dos produtos” – 73,8%;

“relacionamento interpessoal” – 72,8%; “normas de segurança, higiene e saúde” – 72,5%). Representam, na perspetiva de Champion e Odman (2011), uma prova do bom desempenho e do comportamento expectável que cada comerciante deve ter. Em contrapartida, mais de 40% revelaram que os comerciantes têm déficit de proficiência em três competências-chave (conhecimentos de “embalagem e acondicionamento dos produtos” – 40,8%; conhecimentos do “setor do comércio” – 47,4%; conhecimentos de “reciclagem, ecoprodutos, produtos verdes” – 52%).

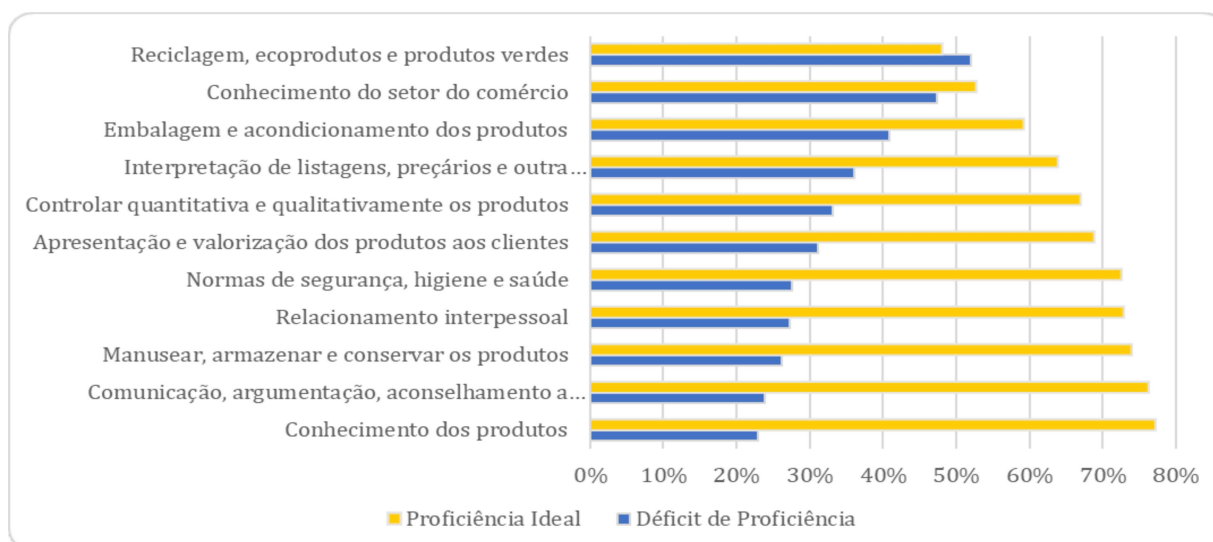


Gráfico 4 – Matriz de Proficiência Global dos Comerciantes

Feito o diagnóstico é importante concretizar medidas de âmbito formativo (Knapik et al, 2020) que apoiem os comerciantes na melhoria da prestação do serviço aos clientes (Machado & Dores, 2018). A gestão dos MMPF deve dotar os seus profissionais com competências técnicas e comportamentais, impulsionando-os para níveis superiores de desempenho, favorecendo a constituição de um ecossistema de sustentabilidade (Kneipp et al, 2019). Para isso o MLS deve desenvolver um número crescente de práticas sustentáveis que o credibilizem enquanto agente ativo de redução da pegada ecológica e de práticas verdes (e.g., promoção da reciclagem; informação ao consumidor sobre a origem sustentável dos produtos; redução do desperdício alimentar; entre outras).

A melhoria das competências inclui ações de carácter estrutural – formação inicial e contínua – maximizando a sua efetiva contribuição para o desenvolvimento organizacional (Polo & Kantola, 2019; Sarwoko, 2016). Por um lado, será relevante introduzir um módulo de formação inicial para os comerciantes que começam a sua atividade no Mercado, seja enquanto comerciante-revendedor, seja enquanto comerciante-produtor. O conhecimento das regras de funcionamento e algumas competências, designadamente ao nível do atendimento e merchandising, serão muito profícuas para estes profissionais no sentido de se garantir que cumprem uma proficiência adequada nas competências consideradas chave. Por outro lado, a aprendizagem deve ser contínua e continuada proporcionando uma intervenção de abrangente, que, na perspetiva de Ennis (2008), deve incidir nas competências-chave do perfil tendo em conta as especificidades do contexto de atuação.

5. Conclusões

O objetivo principal deste estudo foi identificar as competências e avaliar os níveis de proficiência dos comerciantes do MLS através de um processo de colaboração assente na participação de vários *stakeholders*. Ao incidir na análise do papel central de uma profissão pouco analisada em contexto nacional e internacional, possui uma natureza aplicada, servindo de âncora para outras investigações.

A ordenação da importância relativa das competências permitiu obter o perfil de competências ideal do comerciante, destacando-se a maior valorização das competências técnicas (*hard*) (e.g., normas de segurança, higiene e saúde).

Da avaliação das competências destaca-se, globalmente, os elevados níveis de proficiência dos comerciantes (e.g., “conhecimento dos produtos”, “comunicação, argumentação e aconselhamento no atendimento dos clientes”). Em contrapartida, os resultados revelaram que os comerciantes possuem algum déficit de proficiência em três competências (conhecimentos de “embalagem e acondicionamento dos produtos”, “setor do comércio” e de “reciclagem, ecoprodutos, produtos verdes”).

Este estudo contribui para a construção de um instrumento analítico-conceptual sobre o diagnóstico/validação das competências, auxiliando as associações profissionais e os responsáveis dos MMPF na conceção de modelos de gestão de competências, reorientando as suas estratégias para o desenvolvimento de padrões comportamentais adequados ao exercício da função de comerciante. Contribui, igualmente, para consciencializar os profissionais para a importância de comportamentos que promovam a sustentabilidade dos MMPF enquanto espaços dinamizadores da economia local ao nível económico, social e ambiental.

Por se tratar de um estudo de caso não é possível proceder à generalização dos seus resultados. Sugere-se, por isso, a realização de estudos noutros Mercados, nacionais e internacionais, de forma a robustecer e consolidar o conhecimento sobre as competências-chave e os níveis de proficiência dos comerciantes.

Funding: This paper is financed by Instituto Politécnico de Setúbal (IPS) and Centro de Investigação em Ciências Empresariais (CICE).

Referências

ANQEP (s.d.). *Referencial de competências*. Lisboa: CNQ/ANQEP.

Barreta, J. (2012). *O comércio de proximidade – fazer acontecer a regeneração urbana*. Lisboa: CIP.

CMS (2013). *Regulamento dos mercados municipais de Setúbal*. Setúbal: CMS.

Campion, M.A., & Odman, R.B. (2011). Doing competencies well: best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225-262. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01207.x>

- Crawford, B., Byun, R., Mitchell, E., Thompson, S., Jalaludin, B., & Torvaldsen, S. (2018). Seeking fresh food and supporting local producers: perceptions and motivations of farmers' market customers. *Australian Planner*, 55(1), 28-35. <https://doi.org/10.1080/07293682.2018.1499668>
- Darolt, M.R., Lamine, C., Brandenburg, A., Alencar, M.C.F., & Abreu, L.S. (2016). Alternative food networks and new producer-consumer relations in France and in Brazil. *Ambiente & Sociedade*, 19(2), 1-14.
- Draganidis, F., Chamopoulou, P., & Mentzas, G. (2008). A semantic web architecture for integrating competence management and learning paths. *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 121-136. <https://doi.org/10.1108/13673270810913667>
- Drejer, A. (2001). How can we define and understand competencies and their development? *Technovation*, 21(3), 135-146. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00031-6)
- Dreyfus, S.E., & Dreyfus, H.L. (1980). *A five-stage model of the mental activities involved in directed skill acquisition*. California: University of California.
- Dutra, J.S. (2016). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas* (2ª Ed.). São Paulo: Atlas.
- Ennis, M.R. (2008). *Competency models: a review of the literature and the role of the employment and training administration*. Washington: OPDRETA.
- Freitas, P.F., & Odelius, C. (2017). Escala de competências gerenciais em grupos de pesquisa. *Revista de Administração FACES Journal*, 16(4), 46-65. <https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2017V16N4ART4134>
- GEDES (2020). *Comércio tradicional em contexto urbano: dinâmicas de modernização e políticas públicas*. Relatório Final 2. Porto: GEDES-UP.
- Knapik, J., Fernandes, B.R., & Sales, S S. (2020). Modelos de gestão por competências: um estudo longitudinal em uma empresa automobilística. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho*, 20, 1122-1131. <https://dx.doi.org/10.17652/rpot/2020.3.19713>
- Kneipp, J.M., Gomes, C.M., Bichueti, R.S., Frizzo, K., & Perlin, A.P. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies. *Revista de Gestão*, 26(2), 94-111. <https://dx.doi.org/10.1108/REG-01-2018-0005>
- Le Boterf, G. (2015). *Construire les competences individuelles et collectives* (7ème Éd.). Paris: Eyrolles.
- Machado, P., & Dores, V. (2018). O comércio a retalho em Portugal: uma perspetiva do comércio local e de proximidade. *Temas Económicos*, 60, 1-60.
- Pereira, C. (2018). *A nova condição urbana: espaços comerciais e de consumo na reestruturação da cidade Juazeiro do Norte e Ribeirão Preto*. [Tese de Doutoramento em Geografia, FCT/UNESP, São Paulo]. São Paulo: UNESP.

- Polo, F., & Kantola, J. (2019). Valorizing the human capital within organizations: a competency based approach. In J. Kantola, S. Nazir, T. Barath (Eds), *Advances in Human Factors, Business Management and Society* (vol. 783, pp. 55-63). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-94709-9_6
- Rivas-Cedeño, L.L., Almeida-Palacios, D.A., & Ponce-Villamil, J.P. (2019). Fortalecimiento de la gestión del desarrollo humano en el sector económico en los comerciantes activos en el mercado municipal del Cantón Manta. *Dominio de las Ciencias*, 5(2), 207-227. <http://dx.doi.org/10.23857/dc.v5i2.899>
- ROQET (2012). *Metodologia QUTE Manual de autoavaliação e boas práticas*. Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida. Bruxelas: CE.
- Ruivo, P., & Carvalho, J. (2017). Gestão de mercados de proximidade – o desafio de preparar o futuro. *Revista da UIIPS*, 5(2), 71-77.
- Sarwoko, E. (2016). Growth strategy as a mediator of the relationship between entrepreneurial competencies and the performance of SMEs. *Journal of Economics, Business & Accountancy*, 19(2), 219-226. <https://doi.org/10.14414/jebav.v19i2.460>
- Silva, V.M., Ribeiro, J.L., Alvarez, G.R., & Caregnato, S.E. (2019). Competence-based management research in the web of science and scopus databases: scientific production, collaboration, and impact. *Publications*, 7(4), 1-60. <https://doi.org/10.3390/publications7040060>
- Spencer, L.M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley.
- Zhao, H. (2018). Executive labour market segmentation: how local market density affects incentives and performance. *Journal of Corporate Finance*, 50, 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.03.001>