

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:

um estudo com gestores de tecnologia da informação de empresas
localizadas no Triângulo Mineiro

Leandro dos Santos Ferreira

Belo Horizonte

2012

Leandro dos Santos Ferreira

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:

um estudo com gestores de tecnologia de informação de empresas
localizadas no Triângulo Mineiro

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a Dr^a Kely César Martins Paiva

Linha de pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte

2012

F383c

Ferreira, Leandro dos Santos

Competências gerenciais: um estudo com gestores de tecnologia de informação de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. / Leandro dos Santos Ferreira. Belo Horizonte: FNH, 2012.

122 f.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Kely César Martins de Paiva.

Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração

1. Gestão por competência. 2. Tecnologia da informação. I. Paiva, Kely César Martins de. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 658.4

ATA DA DEFESA



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **LEANDRO DOS SANTOS FERREIRA**

Matrícula: 770391

LINHA DE PESQUISA: RELAÇÕES DE PODER E DINAMICA NAS ORGANIZAÇÕES

ORIENTADOR(A): Prof^a Dr^a Kely Cesar Martins de Paiva

TÍTULO: **COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: um estudo com gestores de tecnologia da informação de empresas localizadas no Triângulo Mineiro.**

DATA: 22/10/2012

BANCA EXAMINADORA:

Prof.ª Dr.ª Kely Cesar Martins de Paiva
ORIENTADORA
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Aleixina Maria Lopes Andalécio
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. José Ricardo Costa de Mendonça
UFPE

DECLARAÇÃO DO REVISOR DE PORTUGUES

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão na Dissertação de Mestrado, área de concentração: Organização e estratégia, de autoria de **Leandro dos Santos Ferreira**, sob a orientação da Prof^a. Dr^a. Kely César Martins Paiva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**: um estudo com gestores de tecnologia da informação de empresas localizadas no Triângulo Mineiro", contendo 120 páginas.

Dados da revisão:

- Ortográfica
- Redação

Belo Horizonte, 7 de outubro de 2012.

Prof.(a): Patrícia Rodrigues Tanuri Baptista

Assinatura: _____



Dedico este trabalho a todos que me fizeram parte dessa conquista

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, em Quem sempre busquei e busco forças para as intempéries da vida.

A minha família, que sempre me apoia em todas as minhas decisões.

A minha orientadora, Dr^a. Kely César Martins de Paiva, ou simplesmente K., pelos ensinamentos, paciência e norte durante todo o processo do mestrado. Que Deus esteja contigo sempre.

Aos amigos da ROTA 262, colegas de profissão e viagem, com os quais compartilhei momentos alegres, apreensivos e, principalmente, de amadurecimento.

Aos colegas do mestrado, pessoas que me mostraram o outro lado da academia. Pessoas que sempre levarei no coração.

Aos colegas da TI, que contribuíram para o sucesso dessa etapa da minha vida.

A todos que acreditaram e fizeram parte dessa nova conquista.

RESUMO

Diante das diferenciadas demandas a que os gestores estão submetidos, das peculiaridades do setor de tecnologia de informação (TI) e das dificuldades em torno da formação, do desenvolvimento e da externalização das suas competências profissionais, este estudo teve como objetivo descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais de gestores da área de TI em organizações situadas no Triângulo Mineiro, na ótica deles próprios, segundo modelo de Quinn *et al.* (2003). O referencial teórico tratou das noções teóricas de competência, competências profissionais e competências gerenciais e aprofundou no modelo analítico adotado, além de descrever características presentes no profissional e no gestor de TI. Foi realizada uma pesquisa em diversas empresas privadas localizadas na região do Triângulo Mineiro, de caráter descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa, apresentando, assim, uma triangulação entre métodos. Os dados foram coletados por meio de questionários, respondidos por 27 gestores de TI, compostos por dados sociodemográficos, escala de competências gerenciais e perguntas abertas. Para analisar tais dados, foram necessárias a tabulação estatística e a análise de conteúdo. Chamou atenção o fato de que os gestores de TI, na sua ótica, apontaram médias de *performance* real acima do que eles consideram ser exigido pelas empresas onde trabalham. Finalizando, apresentaram-se as limitações da pesquisa e as sugestões para investigações futuras.

Palavras-chave: Competências profissionais. Competências gerenciais. Gerentes. Tecnologia de Informação.

ABSTRACT

Given the differentiated demands that managers are submitted, the peculiarities of the sector of information technology (IT) and the difficulties surrounding the training, development and outsourcing of their professional competences, this study aimed to describe and analyze how managerial competences are configured in managers of IT in organizations located in Triangulo Mineiro, in the view of themselves, according model of Quinn et al. (2003). The theoretical dealt with competence and professional competences, managerial competences and deepened the analytical model adopted, and describe presented characteristics in IT professional and manager. A descriptive research was carried out in several private companies located in the Triangulo Mineiro region, with quantitative and qualitative approaches, thus presenting a triangulation between methods. Data were collected through questionnaires answered by 27 managers, consisting of socio-demographic data, scale of managerial competencies and open questions; to analyze such data were needed statistical tabulation and content analysis. The fact that IT managers showed averages of actual performance above they consider to be required by the companies where they work, in their optics, called attention. Finally, the limitations of the research and suggestions for future research were showed up.

Keywords: Professional competences. Managerial competences. Managers. Information technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos de Gestão e Papéis Gerenciais, segundo Quinn <i>et al.</i>	28
Figura 2 – Quatro perfis eficazes.....	30
Figura 3 - Quatro perfis ineficazes.....	31
Figura 4 – Importância das Habilidades na Carreira do Profissional de TI.....	35

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentuais de respondentes e suas percepções acerca de seus papéis e competências gerenciais exigidos.....	49
Gráfico 2 – Percentuais de respondentes e suas percepções acerca de seus papéis e competências gerenciais efetivos.....	50
Gráfico 3 – Comparação entre as médias “requerido” e “efetivo” de papéis gerenciais apuradas junto aos respondentes.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências do Profissional.....	23
Quadro 2 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Medidas descritivas dos papéis gerenciais exigidos dos respondentes.....	47
Tabela 2 – Medidas descritivas dos papéis gerenciais efetivos dos respondentes.....	48
Tabela 3 – Resultados dos testes de comparações de médias entre os papéis gerenciais exigidos e efetivos.....	52
Tabela 4 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o sexo dos respondentes.....	54
Tabela 5 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com a faixa etária dos respondentes.....	54
Tabela 6 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o estado civil dos respondentes.....	56
Tabela 7 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com a escolaridade dos respondentes.....	57
Tabela 8 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tempo de trabalho dos respondentes.....	58
Tabela 9 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tempo de trabalho dos respondentes na empresa.....	60
Tabela 10 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tempo dos respondentes no cargo.....	62
Tabela 11 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tempo como gestor dos respondentes.....	63
Tabela 12 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tipo de contrato de trabalho dos respondentes.....	65
Tabela 13 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o sexo dos respondentes.....	66
Tabela 14 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com a faixa etária dos respondentes.....	67

Tabela 15 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o estado civil dos respondentes.....	69
Tabela 16 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com a escolaridade dos respondentes.....	70
Tabela 17 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tempo de trabalho dos respondentes.....	71
Tabela 18 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tempo de trabalho na empresa dos respondentes.....	73
Tabela 19 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tempo dos respondentes no cargo.....	74
Tabela 20 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tempo como gestor dos respondentes.....	76
Tabela 21 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tipo de contrato de trabalho dos respondentes.....	78
Tabela 22 – Resultados dos testes de correlação entre variáveis demográficas e papéis gerenciais efetivos dos respondentes pesquisados.....	80
Tabela 23 – Resultados dos testes de correlação entre variáveis demográficas e papéis gerenciais exigidos dos respondentes pesquisados.....	82
Tabela 24 – Resultados dos testes de correlação entre papéis gerenciais reais dos respondentes.....	83
Tabela 25 – Resultados dos testes de correlação entre papéis gerenciais reais dos respondentes.....	84
Tabela 26 – Motivos de inserção na área de TI, segundo os pesquisados.....	86
Tabela 27 – Competências exigidas do gestor de TI, segundo os pesquisados..	89
Tabela 28 – Competências efetivas do gestor de TI, na visão dos pesquisados.	92
Tabela 29 – Modos pessoais de gestão de competências, na visão dos pesquisados.....	96
Tabela 30 – Contribuições da organização no desenvolvimento do gestor, na visão dos pesquisados.....	98
Tabela 31 – Contribuições de outras organizações para o desenvolvimento dos gestores, na visão dos pesquisados.....	99
Tabela 32 – Desafios enfrentados pelos gestores de TI nos dias de hoje, na visão dos pesquisados.....	101

Tabela 33 – Dificuldades enfrentadas pelo gestor de TI, no dia a dia de trabalho, na visão dos pesquisados.....	103
Tabela 34 – Tipo de contrato dos gestores e posicionamento acerca de possíveis relações com as competências profissionais, na visão dos pesquisados.....	105

SUMARIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1. Objetivos.....	18
1.2. Justificativa e estrutura da dissertação.....	19
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 Competência e competência profissional	21
2.2 Competências gerenciais e o modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003)	25
2.3 Características do Profissional e do Gestor de Tecnologia de Informação	32
3 METODOLOGIA	38
3.1 Tipo de Pesquisa.....	38
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	41
3.3 Técnica de coleta de dados	42
3.4 Técnicas de análise dos dados.....	43
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	45
4.1 Perfil dos respondentes	45
4.2. Competências gerenciais dos respondentes: aspectos quantitativos	46
4.2.1 Competências gerenciais: o exigido e o efetivo (análise univariada)	46
4.2.2 Competências gerenciais: exigido X efetivo (análise bivariada)	51
4.2.3 Competências gerenciais e perfil dos respondentes (análise bivariada)	53
4.2.4 Tendências Apuradas nos Testes de Correlações (análise bivariada)	79
4.3 Aprofundando nas competências gerenciais.....	85
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	107
REFERÊNCIAS	110
APÊNDICE	117

1 INTRODUÇÃO

O cotidiano das organizações é caracterizado de forma acentuada por diversas mudanças presentes derivadas da evolução tecnológica, marcadas, principalmente, pela velocidade e quantidade das informações disponíveis. As mudanças econômicas presentes no cenário atual e mundial têm cada vez mais influenciado e caracterizado a competitividade empresarial e, em linhas gerais, o conhecimento é considerado o principal agente para o destaque nesse nicho.

De acordo com Rockart, Earl e Ross (1996, p.53), dois novos fatores produtivos – a informação e a tecnologia da informação – revelam-se tão importantes quanto os fatores tradicionais – dinheiro, pessoas, máquinas e matérias-primas. Observe-se que:

É difícil encontrar um único setor, empresa ou organização de qualquer espécie que não tenha passado a fazer uso intensivo da informação – que não tenha se tornado dependente do conhecimento, como fonte de atração para consumidores e clientes, e da tecnologia da informação, como instrumento gerencial (STEWART, 1998, p. 17).

Assim, os profissionais da área de tecnologia da informação têm sido demandados em larga escala pelo mercado, percebendo salários diferenciados dos demais praticados nas empresas tendo em vista sua contribuição para com os resultados organizacionais. Esses profissionais têm sido vistos como estratégicos para as organizações já que dominam conhecimentos e ferramentas que facilitam a guarda e o trânsito de informações e de conhecimento na empresa, favorecendo os processos de tomada de decisão. Como afirmam Laguna e Oliveira (2006, p. 1),

A TI não deve apenas ser usada como suporte a atividades operacionais, mas também pode criar novos negócios, novos modelos de negócios e alterar a estrutura e valores estratégicos das empresas.

Nos últimos anos, os modelos organizacionais estratégicos multiplicaram-se. Hamel e Prahalad (1990) argumentaram que, em vez de se concentrarem nas condições do setor, os estrategistas deveriam concentrar-se nas competências essenciais de suas

empresas e utilizar as habilidades dos trabalhadores, os processos delineados e as tecnologias disponíveis para criar vantagem competitiva sustentável em sua cadeia de valor. Assim sendo, buscando desenvolver e manter as competências essenciais da organização, os gestores conseguirão sustentar suas vantagens competitivas. Segundo os autores, é necessário identificar e atuar sobre as atuais competências essenciais e aquelas que necessitam de desenvolvimento. As competências essenciais se situam no cerne do processo de alavancagem e criação de novas oportunidades de negócios. Decorre daí a importância da gestão de recursos humanos que, impactada pela crescente competitividade e pela globalização da economia, busca continuamente incorporar à prática organizacional o conceito de competência, como suporte ao modelo de gestão de pessoas.

Diante de tantos desafios trazidos pela globalização e para atingir os níveis de desempenho desejados para cada função da estrutura organizacional, as organizações começam a se voltar para a implantação de modelos estruturados de gestão por competências. O modelo de gestão por competências passa, portanto, a ser um instrumento importante para gerar benefícios concretos aos negócios, à medida que permite a identificação e a disseminação das mais diversas competências individuais. Essa nova visão tem levado os administradores a repensarem qual é o papel das pessoas no processo de trabalho, (re)posicionando-as como ativos realmente valiosos. São as pessoas que geram efetivamente o diferencial competitivo que toda organização busca em suas estratégias, sobrepondo-se aos demais recursos, como financeiros e tecnológicos.

Partindo desse pressuposto, a gestão por competências contribui para o suporte e progresso da estratégia empresarial por meio de indicadores de *performance* de seus profissionais. Consequentemente, as organizações e seus trabalhadores estabelecem um processo de retroalimentação numa tentativa de promoção do alcance dos resultados. Segundo Levy-Leboyer (1994), competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas e/ou organizações dominam, que as destacam de outras em contextos específicos. Ao adotar um modelo de gestão de competências, a organização precisa deixar claro para seus empregados como alinhar seu desempenho pessoal aos objetivos estratégicos da organização, o que nem sempre acontece de modo tão linear ou objetivo (PAIVA, 2007).

Contribuindo para essa questão, Antonello (2005) deixa claro que a qualidade competitiva de uma empresa vem sendo determinada pela sua capacidade de aprender rapidamente, de gerar conhecimento aplicado à inovação de processos e de gerenciar suas competências, para desenvolver melhores produtos e serviços. Note-se, porém, a presença de um degrau entre a aprendizagem individual e a organizacional, dadas as variadas formas como tal processo pode ser contestado no interior das organizações, como relatam Rodrigues, Child e Luz (2004). Do mesmo modo, as competências profissionais - ou seja, a mobilização efetiva de tais frutos da aprendizagem, isto é, os diferenciados saberes apreendidos pelos indivíduos ao longo de sua vida que propiciam a geração de resultados valiosos para o próprio indivíduo e para terceiros (PAIVA; MELO, 2008) - também podem ser contestadas e não se manifestarem na sua plenitude. Esse fato aponta para a necessidade de sua identificação e gestão, tendo em vista as necessidades organizacionais rumo à sua sobrevivência e distinção no mercado.

Nesse sentido, Ruas (2001) argumenta que se devem formar pessoas com conhecimentos, habilidades e atitudes mais condizentes com a realidade organizacional dadas as exigências de mercado, a fim de que se responda, positivamente, a uma situação específica a ser enfrentada. Segundo o autor, há pelo menos três focos de estudo sobre as competências, quais sejam: as competências individuais (que exercem influência no grupo, como o dos gestores), as competências de equipes (funcionais, de grupos e setores da organização) e as competências organizacionais (essenciais).

O alinhamento desses níveis de análise pressupõe esforços gerenciais adicionais no sentido de atrelá-los entre si e, também, aos objetivos maiores da organização. Decorre daí a importância do gestor para toda e qualquer organização, já que é ele quem organiza e controla o trabalho dos demais. Note-se, também, a quantidade de demandas que esse profissional enfrenta no seu cotidiano, cuja natureza é diversificada, implicando um trabalho fragmentado e, até mesmo, contraditório, já que ele deve agir em torno de interesses maiores (organizacionais) que podem, inclusive, serem discrepantes dos seus próprios (MOTTA, 2002; DAVEL; MELO, 2005).

Diante da importância, para as organizações, não só das competências profissionais, mas também dos seus gestores e da área de tecnologia da informação, especificamente, a pergunta que resume o problema de pesquisa é: como se encontram configuradas as competências gerenciais de gestores da área de tecnologia de informação?

1.1. Objetivos

O objetivo geral desta dissertação é analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais de gestores da área de tecnologia de informação em organizações situadas no Triângulo Mineiro¹, na ótica deles próprios, segundo modelo de Quinn *et al.* (2003).

Ressalta-se que esse arcabouço teórico permite analisar as organizações em torno de quatro modelos de gestão (sistemas abertos, relações humanas, processos internos, e metas racionais) nos quais se espera que o gestor atue de modo congruente a oito papéis (inovador, negociador, produtor, diretor, coordenador, monitor, facilitador e mentor), sendo dois por modelo de gestão. Cada papel é sustentado por três competências gerenciais básicas, as quais podem fundamentar perfis eficazes ou ineficazes desses gestores (QUINN, *et al.*, 2003). Esse parâmetro analítico permite observar a congruência entre o comportamento do gestor e os modelos de gestão, indicando degraus passíveis de análise e, até mesmo, de intervenção.

¹ “O Triângulo Mineiro é uma das dez regiões de planejamento do estado de Minas Gerais, Brasil”. (...) “Uberlândia, Uberaba, Araguari, Araxá, Ituiutaba, Iturama e Frutal são as principais cidades do Triângulo Mineiro”. (...) “É uma das regiões mais ricas do estado, com a economia voltada a distribuição. As principais indústrias ali instaladas relacionam-se aos setores de processamento de alimentos e de madeira, de açúcar e álcool, fumo e de fertilizantes”. Nos últimos anos, essa é “região que mais tem recebido investimentos e mais empregos tem gerado” no estado. Além disso, ela “tem grandes tendências tecnológicas. O município de Uberaba é pólo em genética de bovinocultura de corte e de bubalinocultura. Frutal é pólo em excelência de recursos hídricos”, ou seja, um dos 20 pólos no mundo dessa natureza. (WIKIPEDIA, 2012, s/p)

Para que o estudo fosse concretizado, percebeu-se como necessária a realização dos seguintes objetivos específicos, pautados no modelo de Quinn *et al.* (2003):

- a) Descrever como se encontram configuradas as competências gerenciais ideais-exigidas, na percepção dos gestores abordados;
- b) Descrever como se encontram configuradas as competências gerenciais reais-efetivas dos referidos gestores;
- c) Descrever os perfis gerenciais de tais gestores, na sua própria percepção;
- d) Identificar e descrever possíveis diferenças e semelhanças entre os gestores abordados no que tange às suas competências efetivas e exigidas, assim como entre elas e seus dados sociodemográficos.

1.2. Justificativa e estrutura da dissertação

O estudo realizado justificou-se pelo fato de que, no campo da Administração, o conceito de competências tem merecido grande atenção e despertado o interesse intelectual (PAIVA; MELO, 2008). Esse fato também pode ser percebido por meio de sua aplicação no universo corporativo (PAIVA; MELO, 2008). Por outro lado, observa-se a constante busca das empresas em compreender o papel do gestor e o impacto de seu trabalho nos resultados e na competitividade da organização (MOTA, 2002; DAVEL; MELO, 2005). No entanto, é parca a reflexão científica sobre a gestão da Tecnologia da Informação (TI) e, especialmente, do gestor nessa área de atuação, tendo em vista as buscas realizadas por material pertinente em livros, anais de eventos, como os patrocinados pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, ANPAD, e periódicos nacionais e internacionais. Esta dissertação busca suprir a lacuna identificada.

Autores como Barney e Wright (1998), Lawler III e Worley (2006) e Snell, Shadur e Wright (2001) enfatizam que as pessoas estão entre os recursos mais importantes

de uma organização. Para Leão, Moresi e Oliveira (2007), a contínua evolução da Tecnologia de Informação e a falta de profissionais qualificados nessa área estão fazendo com que as empresas do setor atentem para o capital humano, em especial para os gestores, pois são eles que conduzem os demais rumo aos objetivos organizacionais (HILL, 1992). Os resultados desta dissertação contribuirão para lançar luzes sobre essas questões.

Desse modo, além do interesse acadêmico crescente pelo assunto, notam-se as possibilidades em torno das melhorias nas políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas envolvidas, a partir dos resultados da pesquisa.

Esta dissertação está estruturada em cinco partes, sendo a primeira esta introdução, seguida do referencial teórico e da metodologia empregada na pesquisa empírica. Seguem-se a apresentação e análise dos dados e as considerações finais. Logo após, são explicitadas as referências e os apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este referencial teórico aborda o construto competência, competência profissional e gerencial e particularidades do profissional que atua na área de tecnologia de informação.

2.1 Competência e competência profissional

A palavra competência, no passado, era empregada apenas no linguajar jurídico e possuía o significado de autoridade ou poder para realizar determinado ato. Na teoria da administração, a competência inicialmente foi definida como uma lista de habilidades requeridas para o desempenho eficiente de um cargo. Destaca-se o pioneirismo de McClelland (1973), ao estudar a competência, quando da busca por uma abordagem mais efetiva do que os testes feitos para medir a inteligência nos processos de escolha de indivíduos para trabalharem nas organizações. Esse conceito foi ampliado para suportar o processo de avaliação e também para orientar as ações de desenvolvimento do profissional.

Boyatzis (1982) sugere que as competências caracterizam-se a partir das demandas de determinado cargo ou função dentro da organização, visando, assim, fixar comportamentos ou ações que possam ser esperados. Desde então, o autor já demonstrava uma determinada preocupação com as questões de como o indivíduo irá se comportar dentro do meio em que ele está inserido, o que, de maneira contextual, é fundamental para que o indivíduo possa apresentar comportamentos aceitáveis.

A ideia de agregação de valor e entrega de forma independente do cargo ou função, ou seja, a partir da própria pessoa, foi introduzida pelos franceses Le Boterf e Zarifian na década de 1990. A ideia voltada para o cargo é substituída pelo indivíduo, ou seja, cada indivíduo deve possuir suas próprias competências.

Para Zarifian (2001), a competência está baseada em três abordagens simultâneas e distintas. A primeira trata da sociologia, ou seja, o autor apresenta a competência como o ato de a pessoa ou indivíduo, diante de situações profissionais com as quais se depara, tomar a iniciativa e posteriormente assumir responsabilidades. Na sequência das abordagens, ele enfatiza como a dinâmica da aprendizagem e a competência é considerada como algo prático das situações em que se apoiam os conhecimentos adquiridos, transformando-os na medida do necessário em que se aumenta a diversidade dos acontecimentos. No último tipo de abordagem, com origem na psicologia cognitiva, o autor define competência como a possibilidade física ou moral de mobilizar redes de pessoas em torno das mesmas situações, ou o direito de fazer com que esses indivíduos compartilhem as implicações de suas ações, fazendo assim eles assumirem áreas pelas quais eram corresponsáveis. De maneira sintetizada, competência é a decisão responsável de uma pessoa ou grupo diante de uma situação profissional que ocorre com sucesso. É o papel do indivíduo e não da organização, é a autonomia de assumir responsabilidades em momentos profissionais, o que traz reflexos às mais diversas situações de trabalho previstas e imprevistas (ZARIFIAN, 2001).

Na dinâmica organizacional enfatizando a qualificação profissional, Sparrow e Bognanno (1994) propõem uma classificação para competências, levando em consideração a relevância e a importância de um determinado contexto ao longo do tempo. Do ponto de vista desses autores, as competências comportam-se de acordo com termos temporais, ou seja, possuem ciclos de vida, baseando-se nas inovações tecnológicas e nas mudanças na estratégia corporativa. Assim sendo, esses autores apontam o caráter contextual das competências individuais.

Fleury e Fleury (2001) afirmam que competência relaciona-se às tarefas, aos resultados e às características das pessoas. É definida como “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” conforme descritos no QUADRO 1, a seguir:

Quadro 1 – Competências do Profissional

Competência	Significado
Saber agir	<ul style="list-style-type: none"> • Saber o que e por que faz • Saber julgar, escolher, decidir
Saber mobilizar	<ul style="list-style-type: none"> • Saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles
Saber comunicar	<ul style="list-style-type: none"> • Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros
Saber aprender	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar o conhecimento e a experiência • Rever modelos mentais • Saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros
Saber comprometer-se	<ul style="list-style-type: none"> • Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização
Saber assumir responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido.
Ter visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas

Fonte: FLEURY; FLEURY, 2001, p. 22.

Paiva e Melo (2008) consideram uma compreensão mais ampla da conceituação de competência profissional, como a desenvolvida por Cheetham e Chivers (1996, 1998, 2000). Em seu modelo teórico, esses autores buscam integrar várias abordagens, quais sejam: a do prático reflexivo, a do técnico-racional, a da competência funcional, a da competência pessoal e a da metacompetência. Ainda para Paiva e Melo (2008), a esse modelo deve ser acrescentada a componente política às quatro demais inicialmente consideradas (cognitiva, funcional, comportamental e ética), caracterizando o grupo de metacompetências e transcompetências exemplificadas por comunicação, criatividade, solução de problemas, aprendizagem, autodesenvolvimento, agilidade mental, análise e reflexão.

Por fim, cabe uma diferenciação entre qualificação e competência. Segundo Paiva (2007), a competência relaciona-se à profissão, ao indivíduo, aos resultados obtidos por ele, à dificuldade ou impossibilidade de transferência, a algo dinâmico, processual e relativo. Já a qualificação está relacionada ao posto de trabalho ou cargo, à organização, sendo algo estático no tempo e no espaço.

A adoção de um modelo de competências traz para o indivíduo a valorização direta de seu trabalho, visto que ele passa a desempenhar mais do que tarefas e ações além da dimensão técnica. Todavia, isso pode gerar uma pressão para que o indivíduo desenvolva muito mais, visto que a qualificação exigida torna-se muito maior do que apenas o seu nível de estudo (DELUIZ, 2001).

Por outro lado, existe um aspecto negativo que pode ocorrer, ou seja, uma desqualificação dos menos aptos para desempenho da função. Isso se dá no momento em que o indivíduo busca a eficácia e a competitividade. As empresas apresentam exigências muito além da realidade cultural do profissional tradicional. Associando isso à evolução tecnológica, obtém-se um resultado que exclui os indivíduos que possuem menos instrução ou conhecimento e aqueles que já estão no mercado há mais tempo, ou seja, os mais velhos (CASTEL, 1998), incluindo todos esses excluídos na posição de incompetente ou não-competente. Esses processos de inclusão e exclusão no âmbito organizacional fazem parte de atividades de gestão mais amplas.

Fleury e Fleury (2004) sugerem que a gestão baseada em competência surge em um contexto organizacional que apresenta muitas mudanças e transformações caracterizadas por:

- busca por resultados considerados ótimos;
- sistemática mínima de custos pessoais e operacionais;
- transformações sociais e produtivas;
- forte pressão sobre as organizações impondo profundas reformulações;
- novas incorporações presentes nas tecnologias organizacionais;
- utilização de práticas gerenciais como a terceirização;
- melhoria contínua na qualidade e na produtividade;
- atenção para com a figura do cliente;
- valorização do indivíduo;
- incorporação da gestão de competências como prática corrente do gerenciamento no dia a dia e estratégia das pessoas no interior da organização;

- gestão de competências que acompanha a reflexão sobre seu papel na interligação da visão de produção e educação.

Entendendo-se que quem faz a gestão são os gestores, as competências gerenciais assumem contornos diferenciados.

2.2 Competências gerenciais e o modelo de Quinn *et al.* (2003)

Marra e Melo (2005) alertam sobre a existência de uma certa dificuldade em estabelecer com exatidão os limites entre as prioridades, as atribuições e as expectativas para o nível gerencial. As autoras citam ainda Motta (2002), demonstrando que atualmente já se aceita tratar a função gerencial com ambiguidade e repleta de dualidades, o que torna difícil defini-la, levando em consideração a analogia com relação a outras profissões.

Quando se trabalha com competência gerencial, deve-se contemplar a ótica de cada organização e os indivíduos que a compõem. De acordo com Antonello e Ruas (2005), o ato ou a ação de gerenciar está presente em ambientes sociais, marcados pela simplicidade e, em outros, pela incerteza, em que se inter cruzam os objetivos das organizações e os próprios interesses dos indivíduos. A aquisição de um conjunto de saberes, a interiorização de um conjunto de valores e o domínio de um conjunto de gestos técnicos não se trata de pré-requisitos simples e linearmente transferíveis, determinando a ação gerencial. Nesse sentido, a análise da gestão deve contemplar os níveis institucional, organizacional e comportamental, promovendo a visualização de suas interseções entre a perspectiva gerencial, o contexto macroestrutural e a dinâmica da organização. Utilizada por Marra e Melo (2005), quando da pesquisa em universidades brasileiras, e por Soares (2008), quando da análise da função gerencial no terceiro setor, dentre outras investigações, essa perspectiva implica a adoção do conceito de gestão como prática social, conforme expõe Reed (1997).

Essas singularidades da gerência vão se refletir na competência gerencial, que traz consigo o saber fazer bem e, dessa forma, uma relação técnica ligada à maneira de como o indivíduo executa ou como desenvolve seu papel, enfim, sua profissão (RIOS, 1999).

No caso específico dos profissionais que exercem função gerencial, Quinn *et al.* (2003) traçam um panorama das competências gerenciais necessárias ao gestor em quatro perspectivas diferentes: gerencial, de relações humanas, organizadora e adaptativa. Com um raciocínio baseado no que chamam de “paradoxos da administração”, os autores sustentam que essa ciência está inserida num ambiente em constante transformação. Um dos paradoxos apontados é o fato de a administração manter simultaneamente a continuidade e as mudanças nas organizações. Assim, embora surjam novos papéis para os gerentes, os papéis anteriores continuam a existir, não se cogitando a exclusão de modelos antigos ou tradicionais, mas favorecendo sua coexistência com outros mais modernos ou contemporâneos.

Quinn *et al.* (2003) definem oito papéis gerenciais, sendo dois deles para cada modelo de gestão identificado. Desse modo, no modelo de metas racionais, o gestor deve desempenhar os papéis de diretor e produtor; no modelo de processos internos, os papéis a serem desempenhados são os de coordenador e monitor; no modelo de relações humanas, deve ser facilitador e mentor; e no modelo dos sistemas abertos, tem-se a necessidade de o gestor executar papéis de inovador e negociador.

No modelo de metas racionais, sustenta-se que o gerente, como diretor, explicita expectativas por meio de processos como planejamento e delimitação de metas, que defina problemas e selecione alternativas, estabeleça objetivos, defina tarefas, gere regras e instruções. Como produtor, o gerente deve ser orientado para tarefas, manter o foco no trabalho e apresentar alto grau de interesse e motivação. Deve aceitar responsabilidades, realizar tarefas e apresentar alta produtividade pessoal. (QUINN *et al.*, 2003)

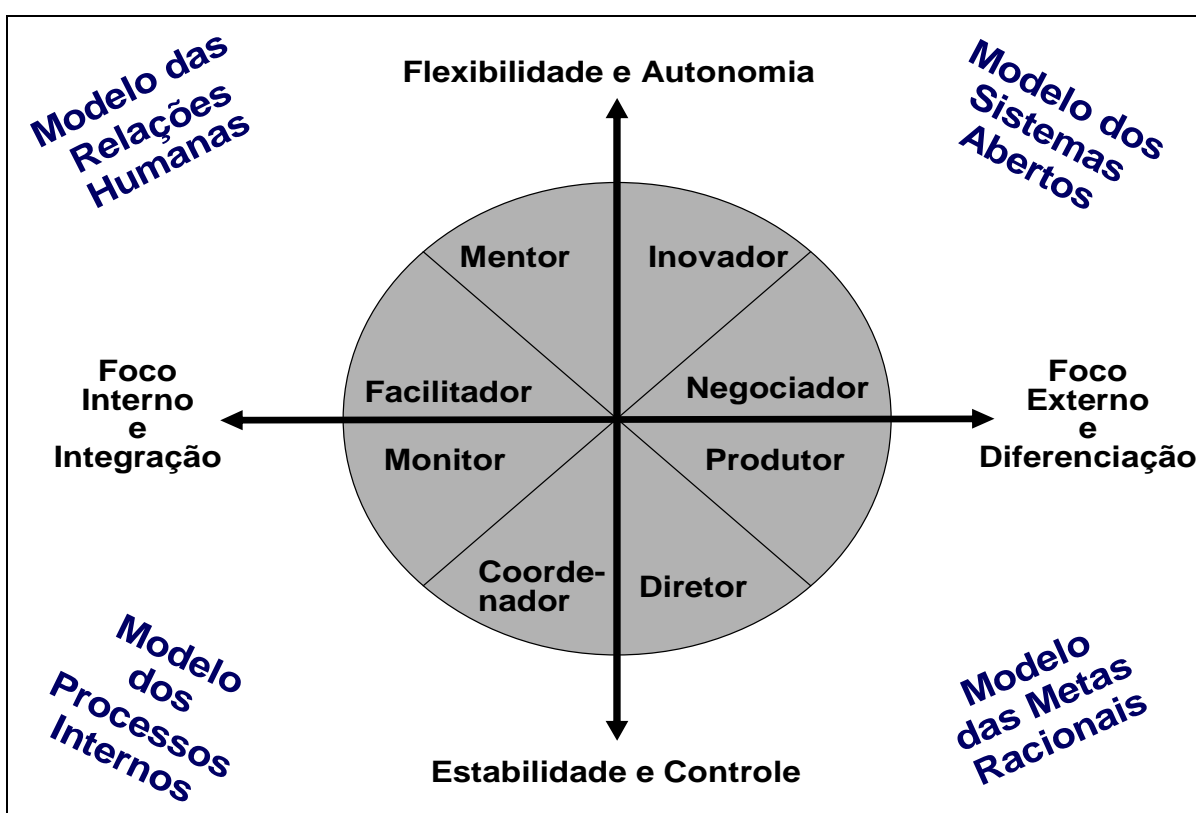
No contexto do modelo dos processos internos, o gestor, para desempenhar o papel de monitor, deve saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte. O gerente monitor domina os fatos e detalhes e é um bom analista, tendo apreço por gráficos, formulários, relatórios e outros documentos. Como coordenador, espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Requer-se que seja digno de confiança e crédito e capaz de promover a facilitação do trabalho por intermédio do agendamento, da organização e da coordenação da equipe. Além disso, diante das crises, o enfrentamento e a resolução de dificuldades de ordem tecnológica também devem ser características do gerente coordenador (QUINN *et al.*, 2003).

Na visualização do modelo das relações humanas, o papel de facilitador requer que o gerente estimule os esforços coletivos, promova a coesão e o trabalho em equipe e administre conflitos interpessoais. O gerente deve ser orientado a processos e dele espera-se o uso de técnicas de resolução de conflitos, o reforço da coesão e do moral coletivo, a obtenção de colaboradores e a ajuda do grupo. Como mentor, o gerente precisa dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas, mediante orientação. O gerente deve ser atencioso, sensível, afável, aberto e justo, pronto para escutar, apoiar, elogiar, reconhecer as pessoas, que são consideradas como recursos a serem desenvolvidos. Ao gerente, cabe ainda contribuir para o aprimoramento das competências, proporcionar oportunidades de treinamento e planejar o desenvolvimento individual dos colaboradores (QUINN *et al.*, 2003).

No modelo dos sistemas abertos, o gerente deve ser inovador, com a função de facilitar a mudança e a adaptação, estando sempre atento ao ambiente em transformação para identificar tendências. Nesse papel, os gerentes baseiam-se na indução, em ideias e intuições. Precisam ser inteligentes e criativos, capazes de enxergar longe e propor inovações convidativas e convincentes. No papel de negociador, ao gerente, é essencial preocupar-se com a sustentação da legitimidade exterior e com a obtenção de recursos externos. É bastante relevante que o gerente tenha astúcia política, capacidade de persuasão e influência e poder (QUINN *et al.*, 2003).

É importante salientar que nenhum desses modelos garante eficácia organizacional, mas sua observação e análise podem promover intervenções e adequações no sentido de (re)posicionar os processos da organização no rumo que ela estrategicamente definiu. A FIGURA 1 permite visualizar os modelos de gestão, suas prioridades em termos de foco e nível de autonomia e os papéis usualmente desempenhados em maior escala pelos gestores, visando conformidade com objetivos organizacionais.

Figura 1 – Modelos de Gestão e Papéis Gerenciais, segundo Quinn *et al.*



Fonte: Adaptado de QUINN *et al.* (2003) por DIAS; PAIVA, 2011, p. 513.

Ressalta-se que, para dar conta dos objetivos organizacionais, considerando-se o contexto e o modelo de gestão adotado, são necessárias determinadas competências aos seus gestores. Quinn *et al.* (2003) listaram 24 competências gerenciais, distribuídas em 3 para cada papel gerencial que, por sua vez, referem-se aos modelos analisados. Essas competências estão sintetizadas no QUADRO 2:

QUADRO 2: As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos

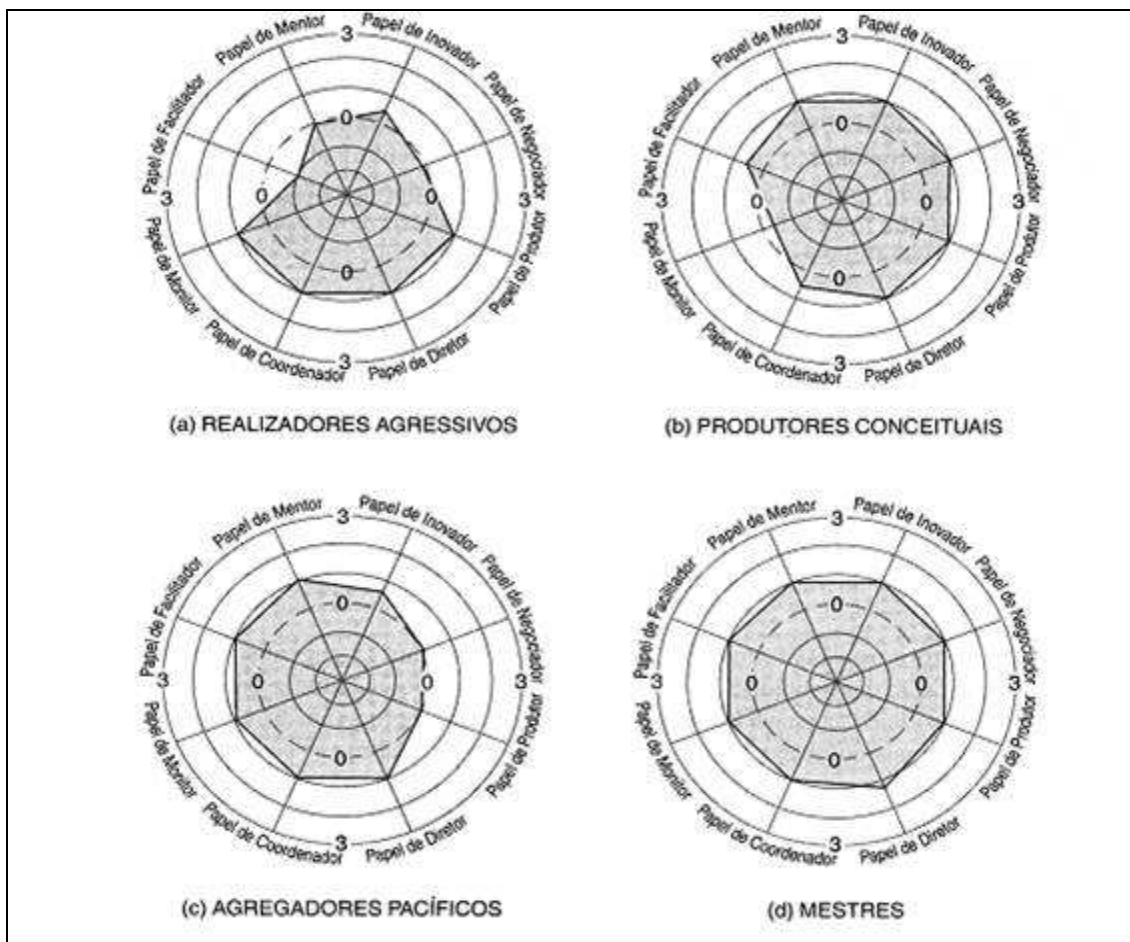
Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave	
Papel de Mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
Papel de Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel de Monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
Papel de Coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de Diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de Produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de Negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias
Papel de Inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

Fonte: QUINN *et al.*, 2003, p. 25.

É importante frisar que as competências necessárias aos gerentes nos quatro modelos independem dos níveis hierárquicos que eles ocupam, mesmo observando-se que sua autonomia e sua responsabilidade dependem de onde eles se localizam (QUINN *et al.*, 2003).

De modo análogo, dependendo da situação que enfrentam, os gestores terão que mesclar e equilibrar competências e papéis de modo a atingir seus objetivos. Assim sendo, tais comportamentos poderão resultar em perfis eficazes ou ineficazes. Quinn *et al.* (2003) listaram oito perfis, sendo quatro eficazes os quais são caracterizados como: realizadores agressivos, produtores conceituais, agregadores pacíficos e mestres, como demonstrados na FIGURA 2.

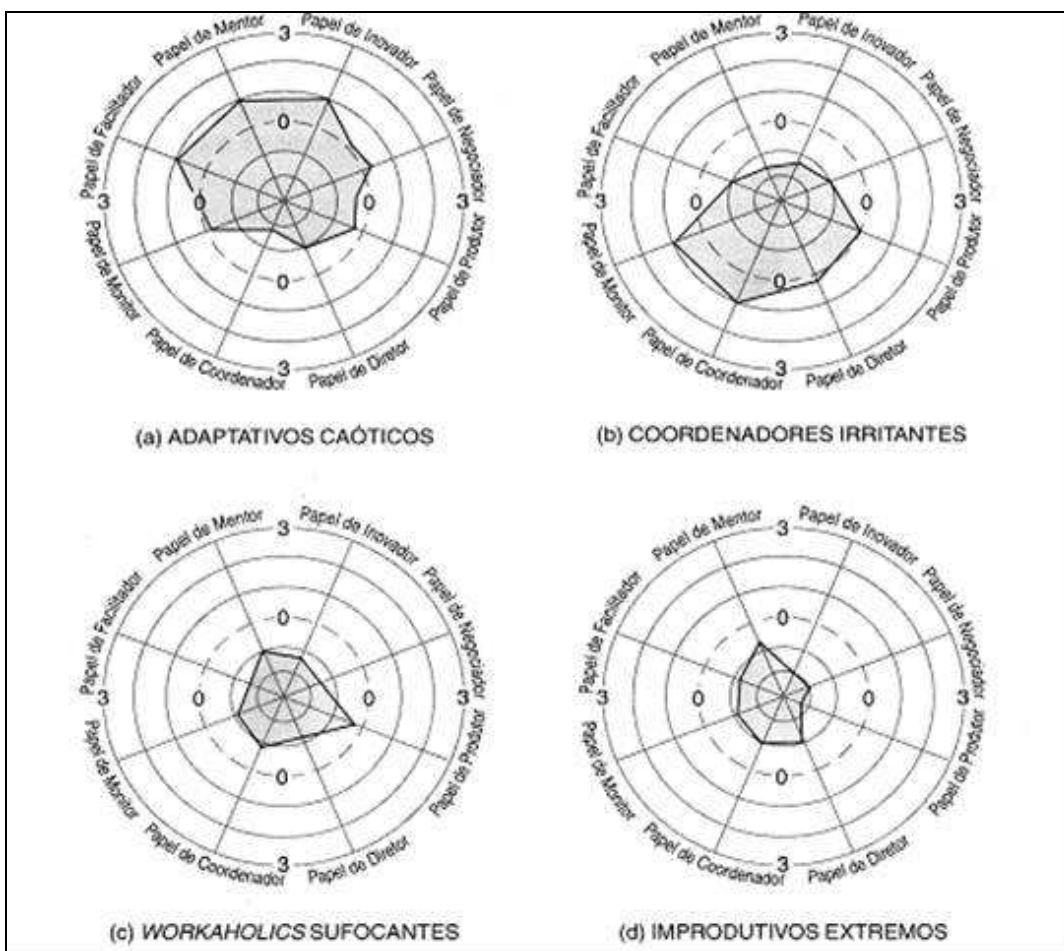
Figura 2 – Quatro perfis eficazes



Fonte: QUINN *et al.*, 2003, p. 379.

Conforme Quinn *et al.* (2003), os perfis ineficazes são subdivididos em quadro grupos e caracterizados assim: adaptativos caóticos, coordenadores irritantes, *workaholics* sufocantes e improdutivos extremos, ocorrendo um desequilíbrio que atinge os papéis gerenciais, conforme demonstrado na FIGURA 3, a seguir.

Figura 3 – Quatro perfis ineficazes



Fonte: QUINN *et al.*, 2003, p. 378.

Uma vez feita a identificação desses perfis e, a partir disso, correlacionando-os no vértice comportamental do corpo gerencial da empresa, pode-se aplicar diversas práticas de gestão de pessoas conhecidas, visando, assim, a uma melhoria nas competências dos gestores que apresentam determinadas deficiências. Convém, portanto, compreender o perfil dos profissionais de Tecnologia da Informação de modo a apreender o contexto e as demandas a que estão submetidos dentro das organizações.

2.3 Características do Profissional e do Gestor de Tecnologia de Informação

A utilização da tecnologia da informação (TI) nos mais variados tipos de empresas está cada vez mais inserida nas atividades operacionais, nas de gestão e planejamento e naquelas ligadas ao relacionamento externo. De acordo com O'Brien (2002, p. 22), a TI é "a nova infraestrutura para empresas que permite novos produtos, novos serviços, novas formas organizacionais, acessos a novos mercados e maneiras inovadoras de entregar serviços mais rapidamente". Tal estrutura norteia uma nova visão no que diz respeito ao compartilhamento de informações nas organizações modernas.

Para Castro (2002, p. 30-31),

A atuação do profissional de TI é marcada por uma necessidade de abstração de um mundo real para um modelo físico adaptado a uma tecnologia. Esta forma de atuar o leva a criar interface direta entre ele e o seu usuário e entre ele e a tecnologia disponível. Implica, ainda, criar, dominar e obedecer a uma metodologia de trabalho que contemple de forma suave esta passagem de um mundo abstrato para um mundo de elementos físicos de representação de fenômenos abstratos.

Assim sendo, o gestor de TI possui responsabilidades pelas aplicações (*softwares*) e pela infraestrutura (*hardware*) do setor, abraçando ainda o desenvolvimento de sistemas, a área de telecomunicações, a conectividade entre redes e a segurança da informação, envolvendo toda a organização. Seu sucesso ou fracasso depende "primordialmente na qualidade do seu pessoal" (O'BRIEN, 2002, p. 374).

Segundo Ruiz (2007), cabe ao gestor de TI estimular o seu pessoal a aceitar as modificações que devam ser implantadas para o benefício da organização como um todo, assim como acompanhar seu comportamento, visando evitar surpresas desagradáveis para ele e para a empresa (GREENEMEIER, 2007).

No entanto, levando-se em consideração o avanço tecnológico diário, as transformações parecem colocar os indivíduos em um segundo plano. Segundo O'Brien (2002), o avanço tecnológico traz consigo a necessidade da atualização, ou seja, de treinamento e, em alguns casos, da autoaprendizagem. Muitas

organizações estimulam seus empregados, criando políticas de gestão de pessoas mais progressistas, que incluem carreira, salários variáveis e oferta de prêmios.

Outras características, que podem ser consideradas competências profissionais no nível gerencial, destacam-se no gestor de TI: visão; poder de influência; talento para transformar projetos em realidade; conhecimento dos processos de negócios; manter-se atualizado com a tecnologia; reconhecer a importância de outras particularidades no seu perfil de profissional e de gerente, como incorporar técnicas de administração e de psicologia aplicada à empresa (DIAS, 2007; FRUET; MANSUR, 2005; CERIONI, 2007).

Segundo Laudon e Laudon (1999), as empresas não procuram mais profissionais de TI apenas com conhecimentos técnicos, mas aqueles que também possuam aptidão e habilidades em muitas outras áreas. Isso se torna um diferencial e é fundamental em termos de carreira, visto que o profissional de TI tem de se relacionar com as diversas unidades de negócio da empresa em que trabalha, fazendo com que todo conhecimento seja útil ou possa ser utilizado em cada área final. As habilidades no campo da comunicação e do relacionamento são consideradas essenciais nesse sentido. Assim sendo, o gestor de TI deve investir no seu modo de se expressar, no trabalho em equipe, na sua capacidade de escutar e até na maneira de escrever. De acordo com Martins-Moreira (1998), ele deve ter, ainda, domínio teórico, capacidade para aprender e para resolver problemas.

A partir de dados apresentados por pesquisas em corporações brasileiras, destacam-se, ainda, nas ações do gestor de TI, habilidades e conhecimento, quais sejam: conhecimento técnico; formação superior na área; conhecimentos sobre negócios; capacidade analítica; flexibilidade; liderança; integridade; perfil generalista; bom relacionamento pessoal; clareza ao transmitir ideias; criatividade; proatividade e domínio do inglês (MOREIRA, 1999).

A liderança, a comunicação, a capacidade de absorver as mudanças de impacto para a organização, a versatilidade, a capacidade de decisão, a abertura para novas ideias, o desejo de evolução, a visão de contexto do escopo, a qualificação técnica e

a capacidade de relacionamento pessoal são pensamentos que outros autores compartilham a respeito do perfil de tal profissional (STUTZ, 1999, VOLPI, 1999).

Já para Chermont (1999), existem outras características requeridas, tais como: capacidade de estudar, visão global e espírito de equipe. De acordo com a autora, essas exigências estão associadas ao conceito de empregabilidade, excluindo a proficiência técnica como uma única e mais importante exigência.

Outros autores afirmam que o profissional de TI necessita de uma série de habilidades em seu perfil, as quais podem ser divididas em técnicas, comportamentais e de negócios. Todavia, as habilidades adquiridas pelo profissional seguem uma certa ordem: habilidades técnicas, que surgiram com os cursos técnicos, seguidas pela graduação e, posteriormente, pela pós-graduação (RESENDE, 1999; REZENDE; ABREU, 2003).

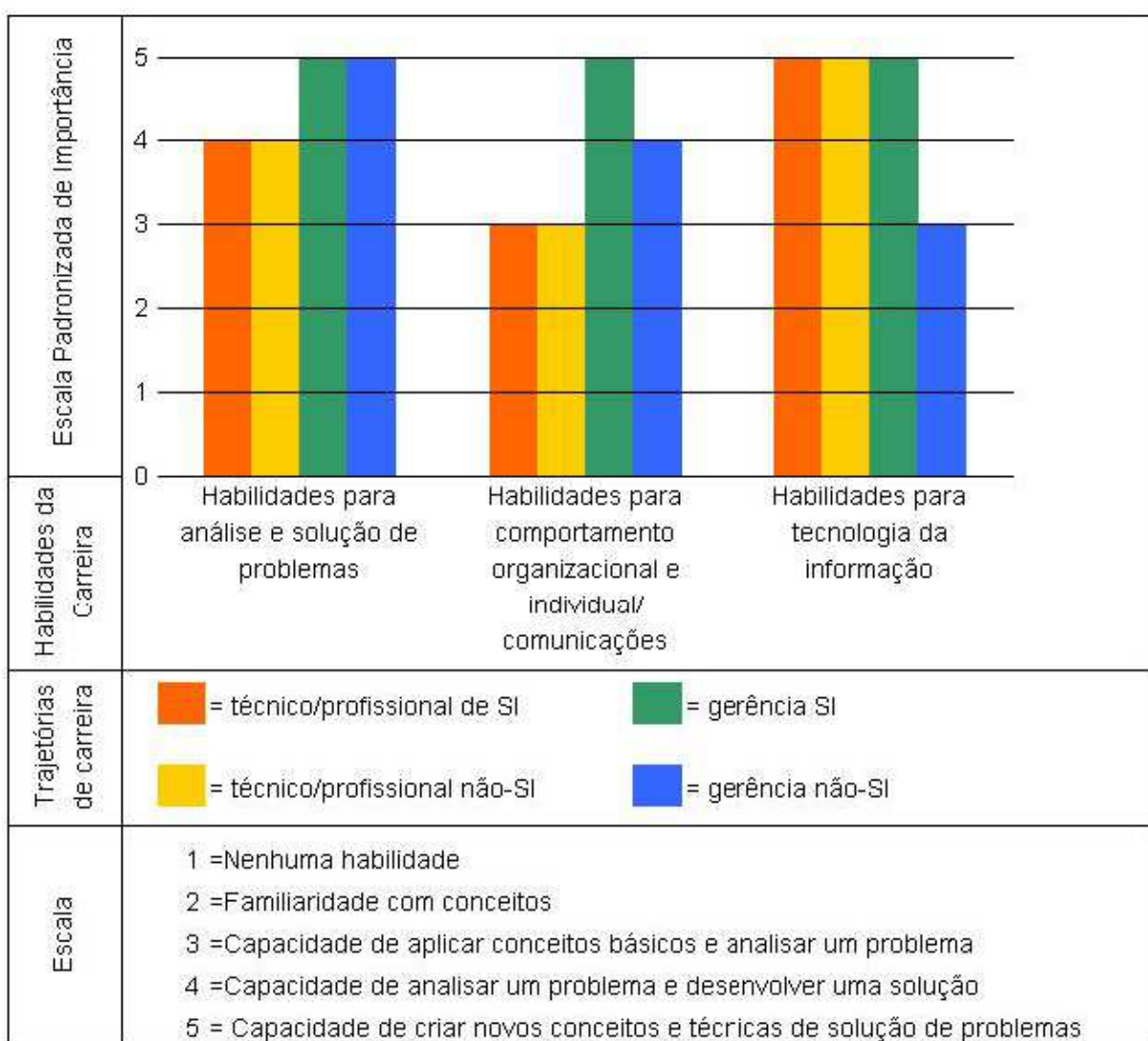
Rezende e Abreu (2003) categorizam as habilidades do profissional de TI, de modo geral, da seguinte forma:

- a) Habilidades como conceito Técnico: são aquelas adquiridas ao longo da formação acadêmica ou em cursos complementares. Inclui metodologias e ferramentas metodológicas, técnicas, linguagens de programação;
- b) Habilidades como conceito de Negócio: são aquelas adquiridas ao longo do exercício da vida profissional do indivíduo, que provêm por meio do desenvolvimento de soluções efetivas voltadas para a empresa. Relacionam-se a funções empresariais, de processo, procedimentos, administração e idiomas;
- c) Habilidades como conceito Comportamental ou Humano: são aquelas que foram desenvolvidas em sua vida pessoal, ligadas à cultura, educação, filosofia de vida e com os relacionamentos corporativos e humanos. Exemplos do autor: proatividade, criatividade, capacidade de comunicação e expressão, relacionamento pessoal, espírito de equipe, planejamento

peçoal, capacidade de organização, concentração, administração participativa, atenção, disponibilidade, responsabilidade.

Outra classificação está presente no estudo de Laudon e Laudon (1999), que caracterizam as habilidades profissionais em três grupos (para análise e solução de problemas; para comportamento individual/organizacional e comunicação; e para tecnologia da informação) e as diferenciam conforme níveis de importância de atuação nos sistemas de informação (SI). Observe-se a FIGURA. 6:

Figura 4 - Importância das Habilidades na Carreira do Profissional de TI



Fonte: LAUDON; LAUDON, 1999, p. 12.

Nota: SI = sistema de informação.

Um item que não deve ser desconsiderado na área de sistemas e tecnologia da informação é a definição da estratégia dos recursos humanos. Primeiro, deve-se

definir como será dividido o trabalho, pois existem várias formas de se distribuir o trabalho e cada uma é mais adequada a um determinado tipo de indivíduo (FERNANDES; TEIXEIRA, 2004) e, portanto, há determinados conhecimentos que ele deve deter.

Desse modo, é primordial, para esse profissional, uma sintonia com as atuais tecnologias, revendo seu perfil e utilizando a informática como “chave-mestre” para apoio à decisão e planejamento. Vale salientar que o profissional deve atuar como um agente de mudanças.

O mundo está ligado por uma rede que transporta informações (...) a todos os cantos do planeta (...) transformando a maneira como o mundo funciona de modo tão profundo como o que ocorreu com a Revolução Industrial. Os profissionais de TI estão no vértice dessas mudanças. A TI (...) é o agente catalisador dessas mudanças. Precisamos compreender que não podemos ficar vendo a banda passar. Devemos mudar e fazer mudanças, começando por nossas atitudes (TAURION, 1999, p.9).

Tapscott e Caston (1995) destacam a utilização dos recursos tecnológicos por parte dos profissionais de TI, os quais se apoiam na utilização de sistemas corporativos, de computação em grupo e de computação intercorporativa.

Por outro lado, a demanda de conhecimento do corpo de funcionários que trabalham em TI varia bastante. Existem casos em que essa demanda pode até ser considerada baixa, como apresentado em ambientes tecnológicos de grande porte (*mainframes*), em que até 70% das aplicações são consideradas simples, o que faz com que exista uma redução da necessidade de se possuir uma mão de obra de nível mais elevado (FERNANDES; TEIXEIRA, 2004).

Quanto à estrutura organizacional, a literatura aponta para processos e células de trabalho que devem ser delineadas com a cautela, incluindo-se o desenho do local onde se devem alocar as pessoas, com quais responsabilidades e sob qual linha de comando (FERNANDES; TEIXEIRA, 2004), ou seja, a qual gestor deve se reportar.

Diante dessas peculiaridades e da importância desse profissional no cenário organizacional, a pesquisa sobre as competências dos gestores de TI foi efetivada nos moldes propostos no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA

A metodologia envolve um procedimento ordenado, sistemático e racional escolhido para desenvolver a pesquisa e poder alcançar seus objetivos com segurança (LAKATOS; MARCONI, 2003). A metodologia utilizada para a pesquisa será descrita a seguir, nos seguintes tópicos: tipo de pesquisa; unidade de análise e sujeitos da pesquisa; técnica de coleta de dados e técnica de análise de dados.

3.1 Tipo de Pesquisa

Seguindo os padrões conceituais de Vergara (2007) e Richardson (1999), a presente pesquisa caracteriza-se como: de campo, descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa, nos moldes de um estudo de caso.

Segundo Vergara (2007), a pesquisa de campo refere-se a uma investigação empírica realizada no local onde o fenômeno ocorreu e onde estão as evidências para a sua explicação. No caso aqui apresentado, o campo foram organizações localizadas na região do Triângulo Mineiro, em cujos quadros funcionais encontravam-se gestores de TI.

Quanto aos fins, tomando-se por base a classificação da pesquisa apresentada por Vergara (2007), esta pesquisa é do tipo descritiva, que tem como objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno, possibilitando estabelecer relação entre variáveis e fatos. Já Andrade (1993, p. 98) aponta que, na pesquisa descritiva, “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Para Triviños (1987), a pesquisa descritiva tem como foco essencial o desejo de conhecer a comunidade, seus traços característicos, seus problemas, seus comportamentos, exigindo do pesquisador uma série de informações detalhadas do que ele deseja pesquisar.

Um estudo descritivo, segundo Vergara (2007), relaciona-se à determinada população ou a determinado fenômeno. Também pode estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Embora sirva de base, não tem o propósito de explicar os fenômenos. Vieira (2002) destaca ainda que as pesquisas descritivas podem se interessar pelas relações entre variáveis e, dessa forma, aproximar-se das pesquisas experimentais. A pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, mas não tem o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Vieira (2002) e Malhotra (2006) concordam que a pesquisa descritiva objetiva conhecer e interpretar a realidade, por meio da observação, descrição, classificação e interpretação de fenômenos, sem nela interferir para modificá-la.

Baseando-se nisso, esta pesquisa é descritiva, porque visa descrever como se configuram as competências gerenciais dos gestores de TI nas referidas empresas.

Conforme relata Vergara (2007), o estudo de caso pode considerar sujeitos profissionais de uma mesma profissão, sendo estes os sujeitos a serem investigados. O ponto forte nessa tipologia é o de permitir o estudo de um fenômeno em profundidade, dentro de seu contexto, permitindo uma análise processual à medida que ele ocorre dentro das organizações. Para Vergara (2007), o estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, tendo caráter de profundidade e detalhamento, podendo ou não ser realizado em campo. Assim, por concentrar-se na investigação de um grupo específico de profissionais espalhados em diversas organizações, esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso.

Na mesma direção é o entendimento de Triviños (1987, p.113) que afirma ser o estudo de caso “uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”. A opção pelo estudo de caso permitiu uma análise ampla e detalhada sobre como os gestores de tecnologia da informação reconhecem suas competências gerenciais.

Na opinião de Ludke e André (1986), ao iniciar um estudo de caso, o pesquisador não precisa necessariamente partir de um esquema rígido. Não obstante, deve partir para o campo com uma teoria já bastante adiantada, qualquer que seja o “caso”

escolhido, e deve estar atento ao que surgir do contato entre o pesquisador e o caso estudado e estar preparado para tomar outro rumo em campo se a situação se mostrar diferente no decorrer da pesquisa. Para isso, deve-se, inclusive, recorrer a outras fontes de informação.

A pesquisa realizada contemplou duas partes com abordagens distintas, sendo uma de natureza quantitativa e outra qualitativa, o que caracterizou uma triangulação metodológica (COLLIS, HUSSEY, 2005).

Embora nas duas abordagens - quantitativa e qualitativa - a pesquisa se caracterize como um esforço cuidadoso para a descoberta de novas informações ou relações e para a verificação e ampliação do conhecimento existente, o caminho seguido nesta busca pode possuir contornos diferentes (GODOY, 1995, p. 58).

Segundo Godoy (1995), em linhas gerais, em um estudo quantitativo, o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas. Para Goulart (2006), partindo-se de generalizações, o método quantitativo usa números como elementos de análise. Segundo Godoy (1995), o estudo quantitativo ocupa-se de ordens de grandezas e de suas relações. Para Goulart (2006), na abordagem quantitativa, pode-se tomar o material coletado por inteiro se ele não reunir um grande volume de dados e recorre-se a uma amostragem caso existam muitos dados para serem submetidos à análise.

Já a abordagem qualitativa visa compreender o fenômeno em profundidade, sem pretensões de generalização, considerando-se as peculiaridades do contexto onde o fenômeno ocorre (VERGARA, 2007). Segundo Godoy (1995), a forma empirista da abordagem qualitativa possibilita a realização de investigação do mundo no seu contexto natural, corroborando o enfoque indutivo na análise dos dados, característico da análise qualitativa. De acordo com Richardson (1999, p. 80):

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades dos comportamentos dos indivíduos.

Não raramente, alguns pesquisadores referem-se à pesquisa quantitativa como sendo aquela que trabalha com números, fazendo-se o uso de modelos estatísticos para explicar os dados; e a pesquisa qualitativa como sendo aquela que evita trabalhar com números, buscando as interpretações sociais. Para Miles e Huberman (1994), a utilização da pesquisa qualitativa, além de oferecer descrições ricas sobre uma realidade específica, ajuda o pesquisador a superar concepções iniciais e a gerar ou revisar as estruturas teóricas adotadas anteriormente, oferecendo base para descrições e explicações muito ricas de contextos específicos. Além disso, a pesquisa qualitativa ajuda o pesquisador a ir além de concepções iniciais e a gerar ou revisar estruturas teóricas.

Visando, portanto, tanto profundidade como amplitude, esta pesquisa conjugou métodos diferenciados, caracterizando a referida triangulação (COLLIS, HUSSEY, 2005). Para Malhotra (2006), os pesquisadores não devem encarar as pesquisas quantitativas e qualitativas como concorrentes, mas como complementares.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

Segundo orientação de Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2001, p. 169), para definir a unidade de análise, é necessário escolher o que interessa no estudo, podendo ser uma organização, um grupo, diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos. Considerando que esta pesquisa trata de um estudo de caso, tem-se como unidade de análise gestores de TI de empresas situadas no Triângulo Mineiro.

A unidade de observação também foram os gestores de TI das tais empresas, selecionados por acessibilidade (VERGARA, 2007), ou seja, pela facilidade de identificação e acesso a eles e sua disposição em preencher o questionário (APÊNDICE A). A princípio, com base no critério de acessibilidade (VERGARA, 2007), foram identificados na região 30 empresas com gestores de TI, para os quais foram enviados via e-mail os questionários. Destes, 27 retornaram o instrumento devidamente preenchido, caracterizando este grupo como os sujeitos da pesquisa.

3.3 Técnica de coleta de dados

Para Rudio (1978), a coleta de dados tem por objetivo obter informações acerca da realidade do fenômeno observado. Lakatos e Marconi (2003) a definem como a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos. Para Santos (2002), coletar dados é juntar as informações necessárias ao desenvolvimento dos raciocínios previstos nos objetivos.

Assim, foi aplicado como instrumento de pesquisa, um questionário estruturado (APÊNDICE A), composto por quatro partes, a saber:

- a) dados sociodemográficos;
- b) dados profissionais;
- c) perguntas abertas, delineadas a partir da literatura, sobre as competências do gestor, modos de formação e desenvolvimento das mesmas, desafios e dilemas vivenciados por ele no cotidiano da gestão;
- d) escala de competências gerenciais pautada no modelo teórico adotado, ou seja, de Quinn *et al.* (2003), conforme aplicado por Silva (2009), Dias (2009) e Fernandes (2012).

Assim, por meio desse instrumento, serão coletados dados de natureza quantitativa e qualitativa.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Após o término da coleta dos dados por meio do questionário, foi iniciado o tratamento dos dados, conforme sua natureza. Segundo Rauen (1999), a análise de dados é a parte que apresenta os resultados obtidos na pesquisa e os analisa sob o

crivo dos objetivos e/ou das hipóteses. Assim, a apresentação dos dados é a evidência das conclusões e a interpretação consiste no contrabalanço dos dados com a teoria.

O objetivo da análise é resumir as observações, de forma que estas permitam respostas às perguntas da pesquisa. O objetivo da interpretação é a procura do sentido mais amplo de tais respostas, por sua ligação com outros conhecimentos já obtidos (RAUEN, 1999). A interpretação é um processo de analogia com os estudos assemelhados, de forma que os resultados obtidos são comparados com resultados similares para destacar pontos em comum e pontos de discordância. Trujillo (1974) explana que a análise dos dados é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores.

Desse modo, os dados da primeira, da segunda e da quarta parte do questionário foram inseridos em uma planilha eletrônica (Excel, versão 2003) e submetidos à análise estatística uni (medidas de posição como médias e medianas; medidas de dispersão, como desvio-padrão) e bivariada (testes de comparação de Wilcoxon, Mann-Whitney e Kruskal-Wallis; e, de correlação de Spearman) (COLLIS; HUSSEY, 2005), sendo esta última de natureza não paramétrica, já que foram violadas as condições de normalidade da amostra, fato usual quando da utilização de escala do tipo Likert. Para a análise, contou-se com *softwares* estatísticos, a saber: *Minitab 15* e *SPSS 16*. O nível de significância adotado para a realização dos testes ao longo do presente estudo foi de 5% (p -valor $< 0,05$), o que confere uma confiabilidade de 95% aos resultados e às afirmações feitas após apuração de resultado. Ressalte-se que o parâmetro de análise das médias teve as seguintes definições:

- Valores menores ou iguais a 3,5: nível de avaliação baixo;
- Valores maiores que 3,5 e menores que 4,5: nível de avaliação mediano;
- Valores maiores ou iguais a 4,5: nível de avaliação elevado.

Em seguida foi realizada a análise de conteúdo das respostas das questões abertas, o que envolveu teorizações progressivas, em um processo interativo com o material advindo da coleta de dados (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001).

Para Triviños (1987), o processo de análise de conteúdo pode ser feito da seguinte forma: pré-análise (organização do material), descrição analítica dos dados (codificação, classificação, categorização) e interpretação referencial (tratamento e reflexão). Tal processo resultou em tabelas nas quais as respostas dos sujeitos foram sintetizadas, permitindo uma visão objetiva das mesmas, além de sua recursividade nos relatos dos abordados.

Para Best (1972), a análise deve representar a aplicação das lógicas dedutiva e indutiva do processo de investigação, considerando-se, aqui, a triangulação metodológica empreendida (COLLIS, HUSSEY, 2005).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os gestores de TI que participaram do estudo fazem parte do quadro funcional de empresas que estão localizadas na região do Triângulo Mineiro, ocupando as mais diversas áreas da economia da microrregião, desde o setor de distribuição de combustíveis, varejo de eletrodomésticos, venda de telecomunicações, até o setor da mineração. A aplicação dos questionários foi restrita a funcionários que ocupam funções gerenciais relativas ao setor de TI. Os resultados dos 27 questionários preenchidos foram dispostos da seguinte forma: dados sociodemográficos e profissionais dos respondentes; aspectos quantitativos das competências gerenciais e dados advindos da parte qualitativa (questões abertas) do questionário.

4.1 Perfil dos respondentes

O perfil dos respondentes do questionário pode ser sintetizado da seguinte forma:

- a) sexo: 92,6% homens e 7,4% mulheres;
- b) idade: um de até 25 anos; três de 26 a 30 anos; sete de 31 a 35 anos; sete de 36 a 40 anos; seis de 41 a 45 anos; dois de 45 a 50 anos; e um com mais de 50 anos;
- c) estado civil: seis solteiros; dezesseis casados; três desquitados/divorciados/separados; um viúvo; e um em união estável;
- d) escolaridade: um com Ensino médio completo; um com Ensino superior incompleto; cinco com Ensino superior completo; 18 com Especialização; dois com Mestrado;
- e) tempo de experiência: um de 2,1 a 3 anos; 26 de mais de 5,1 anos;
- f) ramo da empresa atual: diversos, sendo os mais citados Serviço ou Administração Pública; Mineração, agricultura ou criação de animais; Indústria; Comércio; Bancos, Instituições Financeiras ou Agências de Crédito; Transporte e comunicações; Construção Civil; Saúde; dentre outros;

- g) tempo de trabalho na atual empresa: dois de 1,1 a 2 anos; dois de 2,1 a 3 anos; quatro de 3,1 a 5 anos; dezoito de mais de 5,1 anos;
- h) tempo de trabalho no cargo na atual empresa: um de 6 meses a 1 ano; um de 1,1 a 2 anos; um de 2,1 a 3 anos; quatro de 3,1 a 5 anos; 20 de mais de 5,1 anos;
- i) vínculo de trabalho: 23 como empregado, celetista; quatro como contratado, terceirizado;
- j) tempo de trabalho como gestor: um de menos de 6 meses; dois de 1,1 a 2 anos; um de 2,1 a 3 anos; um de 3,1 a 5 anos; e 21 de mais de 5 anos.

Assim, dentre os respondentes, preponderaram homens, entre 31 e 45 anos, casados, pós-graduados (especialização), com mais de 5 anos de experiência profissional, no cargo atual e na empresa atual, cujo ramo de atividade foi heterogêneo, celetistas, atuando como gestores há mais de 5 anos. Trata-se, portanto, de um grupo experiente na área de TI, inclusive, no que tange ao exercício da função gerencial.

4.2. Competências gerenciais dos respondentes: aspectos quantitativos

Nesta seção, serão apresentados dados e análises referentes às competências gerenciais dos gestores de TI pesquisados, na ótica deles mesmos, correlacionando-se o modelo de Quinn *et al.* (2003). Esta parte está subdividida na análise univariada dos dados, apresentando medidas de posição e dispersão, e bivariada, apresentando resultados de testes de comparação e correlação.

4.2.1 Competências gerenciais: o exigido e o efetivo (análise univariada)

Por meio dos dados exibidos na TAB. 1, é possível observar que as médias obtidas para os papéis gerenciais exigidos não se diferenciam muito umas das outras. Logo, verifica-se uma avaliação quase similar dos respondentes em relação ao que se

espera que seja exercido na empresa pelos próprios gestores pesquisados a respeito das competências gerenciais (QUINN *et al.*, 2003). O grau de dispersão dos dados (variabilidade mensurada por meio do desvio-padrão) apresenta diferenças mais evidentes entre os oito papéis listados, porém esse dado não chega a representar relevância significativa no conjunto de informações expostas visto que nenhuma concentração de dados se situa numa faixa mais elevada ou muito inferior da escala aplicada no questionário.

Tabela 1 – Medidas descritivas dos papéis gerenciais exigidos dos respondentes

Papéis gerenciais exigidos	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P ₂₅	Mediana	P ₇₅
Mentor	4,9	0,83	4,5	4,5	5,5
Inovador	4,8	1,02	4,0	4,5	5,3
Negociador	4,8	0,68	4,0	4,5	5,1
Produtor	4,7	1,08	4,0	4,5	5,5
Diretor	4,4	0,82	4,0	4,5	4,6
Coordenador	4,9	1,12	4,0	4,5	6,0
Monitor	5,2	0,85	5,0	5,0	5,5
Facilitador	4,9	0,76	4,0	4,8	5,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Diante das informações coletas e analisadas, pode-se verificar que, dentre todos os papéis gerenciais exigidos, o papel de Monitor e o papel de Facilitador atingiram as maiores médias de pontuação na ótica dos respondentes, ou seja, médias de 5,2 e 4,9, respectivamente, ambas consideradas elevadas.

A TAB. 2 expõe as estatísticas descritivas referentes aos papéis gerenciais efetivos mensurados pelos respectivos num critério de autoavaliação. Verifica-se que praticamente todos os papéis apresentam valores médios muito próximos uns dos outros, assim como mediana e variabilidades razoavelmente similares. O único papel gerencial que se destaca pelo patamar mais baixo em que se encontram seus dados

é o de Mentor, com média de 5,3 e valores de percentil 25 (P_{25}) e mediana inferiores aos demais. Já no sentido contrário, encontra-se o papel de Produtor, com média ligeiramente superior às demais e um valor de percentil 75 (P_{75}) situado num patamar mais elevado, além de possuir pouca variabilidade, indicando concentração dos dados nessas faixas mais altas de avaliação.

Tabela 2 – Medidas descritivas dos papéis gerenciais efetivos dos respondentes

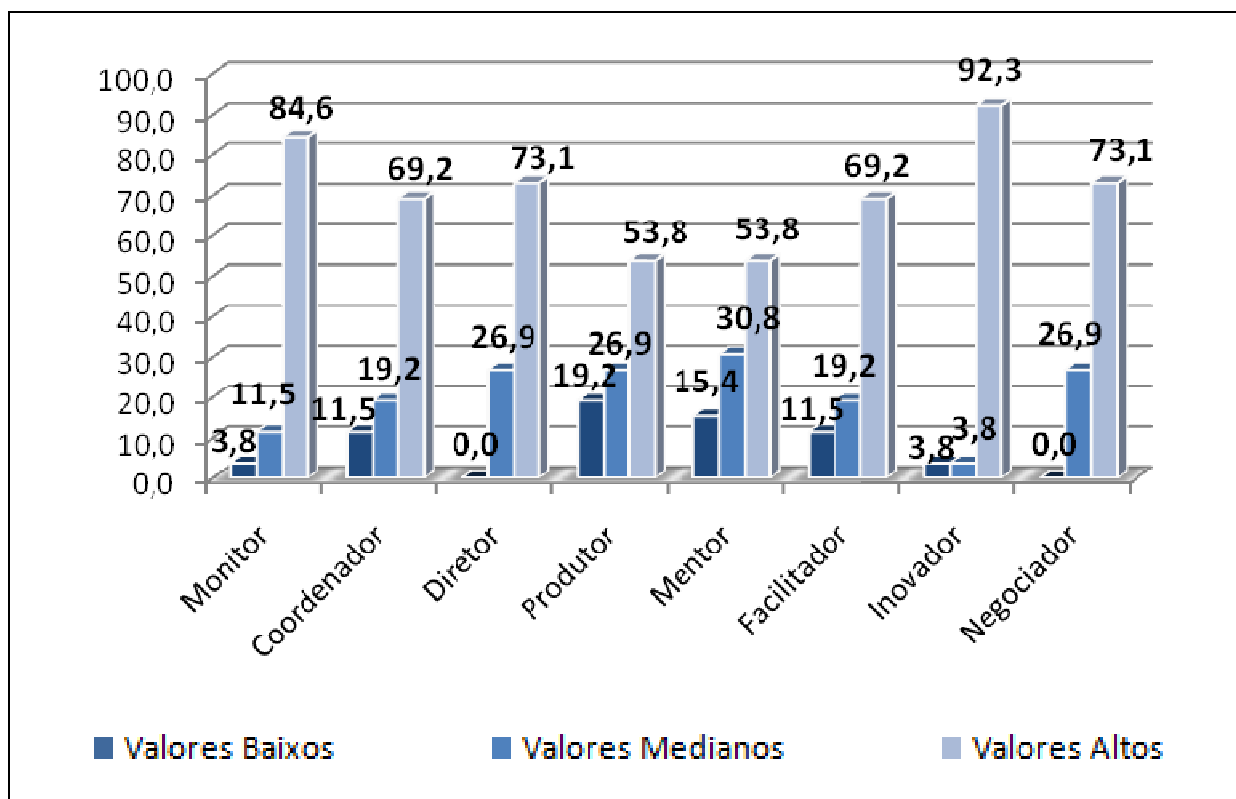
Papéis gerenciais efetivos	Medidas Descritivas				
	Média	Desvio-Padrão	P_{25}	Mediana	P_{75}
Mentor	5,3	0,92	4,5	5,0	6,0
Inovador	5,6	0,97	5,0	5,5	6,0
Negociador	5,6	0,80	5,0	5,8	6,0
Produtor	5,9	0,80	5,4	5,8	7,0
Diretor	5,6	1,24	5,0	5,8	6,3
Coordenador	5,6	0,84	5,0	5,5	6,1
Monitor	5,8	1,19	5,5	6,0	6,5
Facilitador	5,6	0,96	5,0	5,5	6,0

Fonte: Dados da pesquisa.

Dessa forma, observando-se TAB. 2 a e o GRAF. 1, pode-se verificar que predomina a concentração de dados na faixa de avaliação "elevado" para todos os oito papéis gerenciais exigidos (QUINN *et al.*, 2003). Essa característica é mais acentuada nos papéis de Monitor e Produtor e mesmo naquele em que a concentração no nível elevado é menos expressiva (Mentor).

Outra possibilidade de análise foi o agrupamento de respondentes por nível de avaliação realizada. Assim, pode-se montar gráficos com os percentuais de respondentes por tais níveis, como o GRÁF. 1, que considera os papéis exigidos:

Gráfico 1 – Percentuais de respondentes e suas percepções acerca de seus papéis e competências gerenciais exigidos

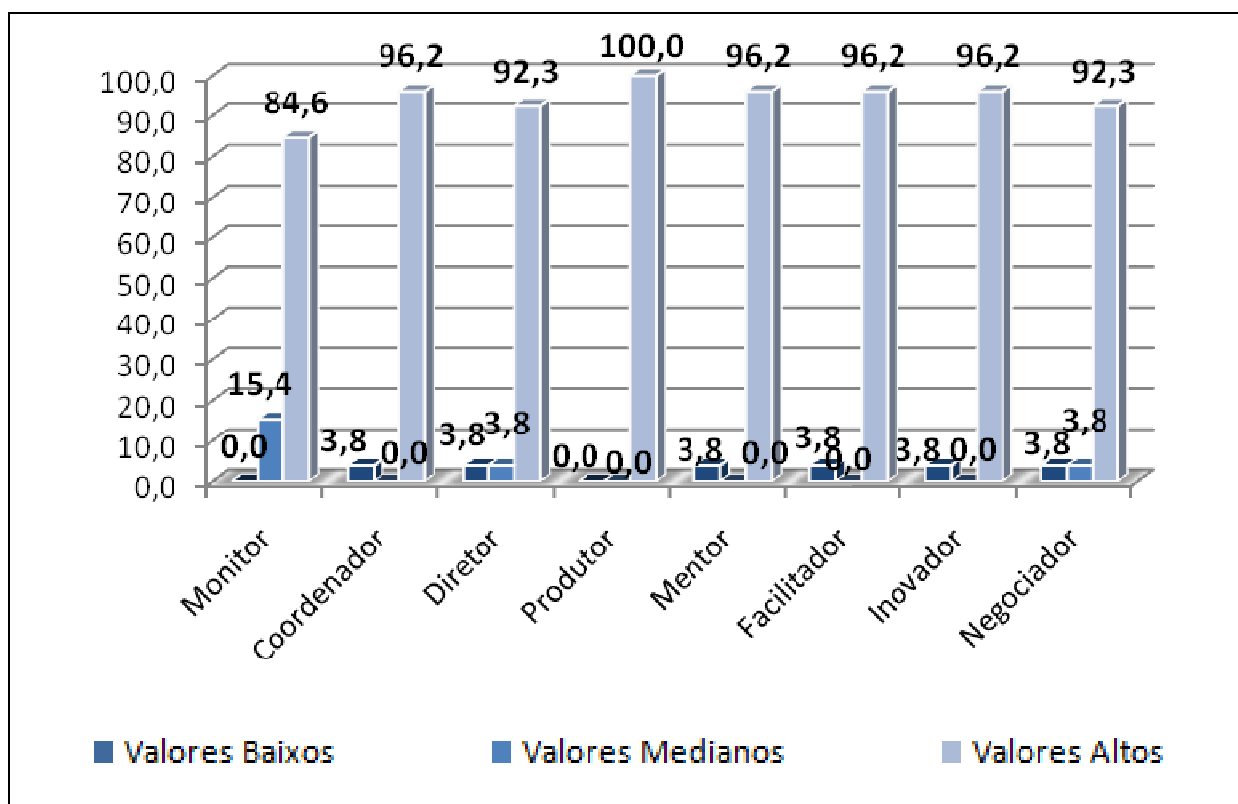


Fonte: Dados da pesquisa.

Portanto, conclui-se que há um alto nível de expectativa dos respondentes quanto à externalização das competências gerenciais de forma geral, em especial aquelas que compõem os papéis de monitor e inovador.

O GRAF. 2 apresenta o perfil da autoavaliação fornecida pelos respondentes sobre como eles estão visualizando a execução das competências que compõem os papéis gerenciais (QUINN *et al.*, 2003). Nesse caso, é evidente que os indivíduos pesquisados apresentam um conceito bastante elevado a respeito das tarefas gerenciais que têm desempenhado na empresa onde atuam. Nota-se que os percentuais são quase unânimes para a categoria "elevado", e aqueles que se distanciam levemente desse padrão compõem um percentual de apenas 15,4% do grupo, ainda em nível mediano, verificado apenas no papel de monitor.

Gráfico 2 – Percentuais de respondentes e suas percepções acerca de seus papéis e competências gerenciais efetivos



Fonte: Dados da pesquisa.

Comparando-se esses gráficos, percebe-se que os respondentes se sentem mais cobrados a respeito das competências peculiares aos papéis de Monitor e Inovador e atuam melhor nos de Produtor, Coordenador, Mentor, Facilitador e Inovador. Convém ressaltar que os resultados foram considerados satisfatórios nas duas situações avaliadas, com maioria de respondentes em níveis elevados em ambos os casos.

4.2.2 Competências gerenciais: exigido X efetivo (análise bivariada)

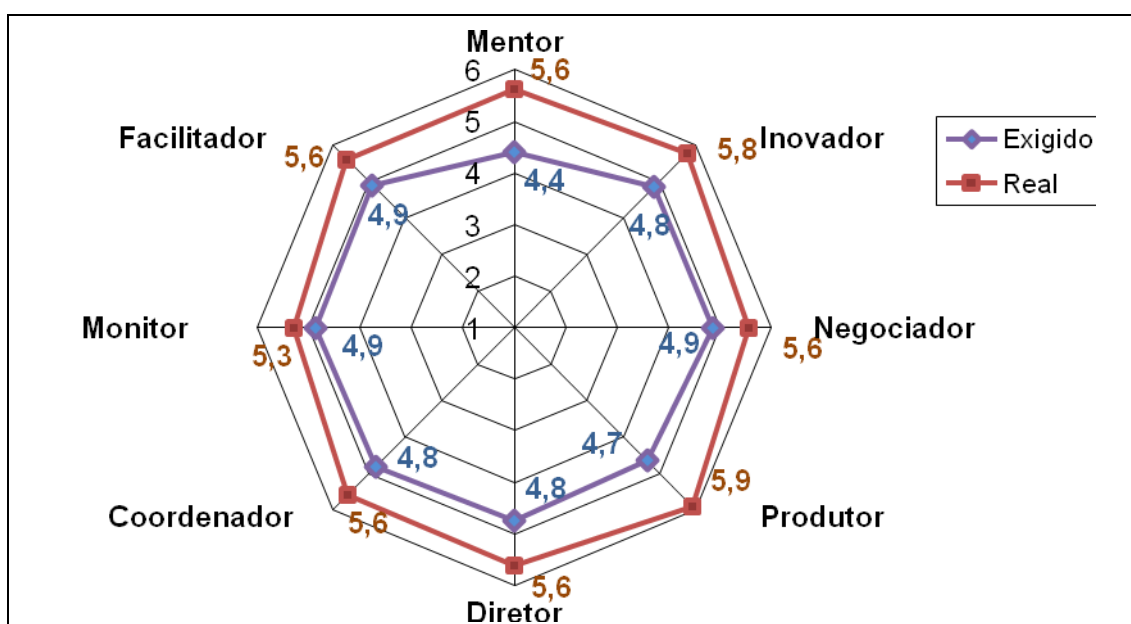
A análise bivariada dos dados tratou dos resultados concernentes aos testes de comparações e de correlações efetuados. Este estudo abrange inicialmente o

quadro "exigido x efetivo" no que diz respeito à avaliação dos papéis gerenciais segundo Quinn *et al.* (2003).

Com o objetivo de analisar a expressividade dos níveis de diferenças entre os dados fornecidos para os papéis gerenciais exigidos e efetivos, foi construído inicialmente um gráfico radar para melhor visualização das respostas, vinculando-se diretamente ao modelo de Quinn *et al.* (2003), com vistas à identificação de perfil eficaz ou ineficaz do conjunto dos respondentes.

Por meio do GRAF. 3, é possível notar que há uma diferença visível e considerável entre os níveis das linhas que compõem as médias dos papéis gerenciais efetivos e exigidos. Essa diferença é mais acentuada para os papéis de Produtor e Mentor, enquanto o papel de Monitor apresenta a menor disparidade. Tais características corroboram resultados apresentados anteriormente, nos quais se evidencia uma postura de avaliação muito positiva dos respondentes acerca das tarefas gerenciais que eles próprios desempenham.

Gráfico 3 – Comparação entre as médias de papéis gerenciais “requerido” e “efetivo” apuradas junto aos respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Para confirmar as suposições expostas anteriormente, foram executados os testes de comparações de médias e os resultados são apresentados na TAB. 3. Verificou-se, por meio deles, que os p-valores encontrados – destacados em negrito – são inferiores ao nível de significância de 5% para todos os oito casos listados. Logo, concluiu-se que há uma diferença estatisticamente significativa entre a opinião fornecida pelos respondentes acerca do que eles entendem que deve ser feito na empresa no nível gerencial e o que eles estão realmente executando. Em todos os oito casos, o direcionamento dos testes aponta para essa autoavaliação que exalta a qualidade dos serviços prestados pelos respondentes, evidenciando que, no ponto de vista dos indivíduos abordados, as tarefas gerenciais que eles executam estão acima das expectativas percebidas e indicadas pelos mesmos.

Tabela 3 – Resultados dos testes de comparações de médias entre os papéis gerenciais exigidos e efetivos

Níveis	Ideal		Real		Resultado do teste	
	Média	Mediana	Média	Mediana	p-valor	Conclusão
Mentor	4,4	4,5	5,6	5,0	0,000	Há diferença significativa entre as médias
Inovador	4,8	4,5	5,8	5,5	0,006	Há diferença significativa entre as médias
Negociador	4,9	4,5	5,6	5,8	0,003	Há diferença significativa entre as médias
Produtor	4,7	4,5	5,9	5,8	0,000	Há diferença significativa entre as médias
Diretor	4,8	4,5	5,6	5,8	0,001	Há diferença significativa entre as médias
Coordenador	4,8	4,5	5,6	5,5	0,003	Há diferença significativa entre as médias
Monitor	4,9	5,0	5,3	6,0	0,030	Há diferença significativa entre as médias
Facilitador	4,9	4,8	5,6	5,5	0,004	Há diferença significativa entre as médias

Fonte: Dados da pesquisa.

Baseando-se no modelo de Quinn *et al.* (2003), foi constatado pelas informações obtidas por meio do gráfico radar e dos testes de comparações que todos os respondentes se encontram em quadrantes que ultrapassam os valores exigidos

dentro de cada papel gerencial, ou seja, na percepção deles próprios, os respondentes apresentam níveis reais superiores aos níveis exigidos para os papéis gerenciais. Assim sendo, encaixam-se em papéis eficazes, cujo delineamento se aproxima do “mestre” abordado pelos autores, ou seja, aqueles que externalizam todas as competências de modo similar, observável por meio dos papéis que executam.

4.2.3 Competências gerenciais e perfil dos respondentes (análise bivariada)

A análise bivariada dos dados trata dos resultados concernentes aos testes de comparações e de correlações efetuados, observando-se as respostas conforme detalhes do perfil dos respondentes. A partir disso, foram detectadas possíveis tendências significativas nas respostas fornecidas de acordo com as diferentes categorias pertencentes a cada variável sociodemográfica e profissional.

Os resultados exibidos desde a TAB. 4 até a TAB. 12 tratam dos resultados dos testes de comparação e correlação efetuados, que abordam as diferentes categorias que compõem cada variável sociodemográfica no que diz respeito ao grupo de papéis gerenciais exigidos.

A TAB. 4 expõe os dados relativos aos testes efetuados em função do sexo dos respondentes. Verifica-se que nenhum p-valor encontrado está abaixo do nível de significância de 5%, portanto, é possível concluir que homens e mulheres não avaliam de forma diferente o que é esperado que seja exercido pelos gerentes da empresa dentro do contexto dos papéis gerenciais citados.

Tabela 4 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o sexo dos respondentes

Papéis gerenciais exigidos	Sexo	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	Masculino	4,4	4,5	0,843	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,3	4,3		
Inovador	Masculino	5,2	5,0	0,668	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	5,3	5,3		
Negociador	Masculino	4,8	4,5	0,350	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	5,3	5,3		
Produtor	Masculino	4,7	4,3	0,695	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,5	4,5		
Diretor	Masculino	4,8	4,5	0,804	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,8	4,8		
Coordenador	Masculino	4,8	4,5	0,694	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,8	4,8		
Monitor	Masculino	4,9	4,5	0,482	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	4,5	4,5		
Facilitador	Masculino	4,9	4,5	0,434	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	5,3	5,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 5, que exhibe os resultados dos testes de comparação entre os grupos de diferentes faixas etárias e os papéis exigidos, repete-se o mesmo padrão anterior. Verifica-se que a diferença de faixa etária não pode ser considerada um fator que influencia de maneira significativa a visão dos respondentes quanto ao que deve ser exercido por eles mesmos na empresa no nível gerencial. Tal conclusão pode ser obtida em função do fato de nenhum p-valor ser inferior a 0,05.

Tabela 5 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com a faixa etária dos respondentes

Papéis gerenciais exigidos	Faixa etária	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	até 25 anos	5,5	5,5	0,327	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,0	4,5		
	de 31 a 35 anos	4,3	4,0		
	de 36 a 40 anos	4,2	4,0		
	de 41 a 45 anos	4,6	4,5		
	de 46 a 50 anos	3,5	3,5		
	mais de 50 anos	4,5	4,5		

Papéis gerenciais exigidos	Faixa etária	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Inovador	até 25 anos	4,0	4,0	0,196	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,8	6,0		
	de 31 a 35 anos	4,9	5,0		
	de 36 a 40 anos	5,4	5,0		
	de 41 a 45 anos	5,0	5,0		
	de 46 a 50 anos	5,0	5,0		
	mais de 50 anos	6,0	6,0		
Negociador	até 25 anos	5,5	5,5	0,197	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,3	5,5		
	de 31 a 35 anos	5,3	5,3		
	de 36 a 40 anos	4,3	4,0		
	de 41 a 45 anos	5,0	5,0		
	de 46 a 50 anos	4,5	4,5		
	mais de 50 anos	4,5	4,5		
Produtor	até 25 anos	3,5	3,5	0,058	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,7	5,5		
	de 31 a 35 anos	5,3	4,8		
	de 36 a 40 anos	4,6	4,0		
	de 41 a 45 anos	4,1	4,0		
	de 46 a 50 anos	3,8	3,8		
	mais de 50 anos	4,0	4,0		
Diretor	até 25 anos	5,5	5,5	0,330	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,5	5,0		
	de 31 a 35 anos	4,8	4,8		
	de 36 a 40 anos	4,4	4,5		
	de 41 a 45 anos	4,8	4,8		
	de 46 a 50 anos	4,3	4,3		
	mais de 50 anos	4,5	4,5		
Coordenador	até 25 anos	6,0	6,0	0,145	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,7	6,0		
	de 31 a 35 anos	5,3	5,0		
	de 36 a 40 anos	4,5	4,0		
	de 41 a 45 anos	4,3	4,3		
	de 46 a 50 anos	4,5	4,5		
	mais de 50 anos	4,0	4,0		
Monitor	até 25 anos	5,5	5,5	0,184	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	6,0	6,0		
	de 31 a 35 anos	4,9	4,5		
	de 36 a 40 anos	4,4	4,5		
	de 41 a 45 anos	4,8	4,5		
	de 46 a 50 anos	4,3	4,3		
	mais de 50 anos	5,0	5,0		
Facilitador	até 25 anos	6,0	6,0	0,236	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,7	6,0		
	de 31 a 35 anos	5,4	5,3		
	de 36 a 40 anos	4,8	4,5		
	de 41 a 45 anos	4,5	4,5		
	de 46 a 50 anos	3,8	3,8		
	mais de 50 anos	4,0	4,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 6, que exhibe os resultados dos testes de comparação entre grupos de diferentes estados civis e os papéis exigidos, pode-se observar que novamente nenhum p-valor obtido é inferior ao nível de significância estabelecido. Portanto, conclui-se que respondentes solteiros, casados (ou em união estável) e aqueles que possuem outros estados civis não apresentam diferença significativa de opinião acerca do que é esperado que eles mesmos exerçam na empresa no contexto gerencial.

Tabela 6 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o estado civil dos respondentes

Papéis gerenciais exigidos	Estado civil	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	Solteiro	4,3	4,3	0,657	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,3	4,3		
	Outro	4,8	4,5		
Inovador	Solteiro	5,2	5,3	0,778	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,3	5,0		
	Outro	4,6	5,0		
Negociador	Solteiro	4,9	5,0	0,563	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,8	4,5		
	Outro	5,1	5,0		
Produtor	Solteiro	4,6	4,3	0,974	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,7	4,5		
	Outro	4,6	4,3		
Diretor	Solteiro	5,0	5,0	0,363	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,6	4,5		
	Outro	5,0	5,0		
Coordenador	Solteiro	5,0	5,3	0,892	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,7	4,5		
	Outro	4,9	4,8		
Monitor	Solteiro	4,9	4,8	0,821	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	4,8	4,5		
	Outro	5,0	4,8		
Facilitador	Solteiro	4,9	5,0	0,825	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,0	4,5		
	Outro	4,6	4,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

O padrão de resultados encontrados na TAB. 7 segue os mesmos já encontrados para as variáveis anteriores. Como nenhum p-valor encontrado foi inferior a 0,05, não há evidências estatísticas que indiquem diferença significativa na visão dos

respondentes acerca das competências gerenciais requeridas no ambiente de trabalho.

Tabela 7 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com a escolaridade dos respondentes

Papéis gerenciais exigidos	Escolaridade	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	Ens. méd. comp.	5,5	5,5	0,215	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. sup. inc.	6,5	6,5		
	Ens. sup. comp.	4,3	4,5		
	Especialização	4,2	4,0		
	Mestrado	4,5	4,5		
	Doutorado	-	-		
Inovador	Ens. méd. comp.	4,0	4,0	0,075	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. sup. inc.	6,5	6,5		
	Ens. sup. comp.	5,7	6,0		
	Especialização	5,0	5,0		
	Mestrado	5,0	5,0		
	Doutorado	-	-		
Negociador	Ens. méd. comp.	5,5	5,5	0,459	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. sup. inc.	6,0	6,0		
	Ens. sup. comp.	4,8	4,5		
	Especialização	4,8	4,5		
	Mestrado	5,0	5,0		
	Doutorado	-	-		
Produtor	Ens. méd. comp.	3,5	3,5	0,429	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. sup. inc.	5,5	5,5		
	Ens. sup. comp.	5,0	5,5		
	Especialização	4,6	4,5		
	Mestrado	4,0	4,0		
	Doutorado	-	-		
Diretor	Ens. méd. comp.	5,5	5,5	0,242	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. sup. inc.	5,0	5,0		
	Ens. sup. comp.	5,0	4,5		
	Especialização	4,6	4,5		
	Mestrado	5,3	5,3		
	Doutorado	-	-		
Coordenador	Ens. méd. comp.	6,0	6,0	0,546	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. sup. inc.	4,5	4,5		
	Ens. sup. comp.	5,2	5,0		
	Especialização	4,6	4,5		
	Mestrado	4,8	4,8		
	Doutorado	-	-		

(cont.)

Papéis gerenciais exigidos	Escolaridade	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Monitor	Ens. méd. comp.	5,5	5,5	0,171	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. sup. inc.	7,0	7,0		
	Ens. sup. comp.	5,1	5,0		
	Especialização	4,7	4,5		
	Mestrado	4,5	4,5		
	Doutorado	-	-		
Facilitador	Ens. méd. comp.	6,0	6,0	0,405	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. sup. inc.	7,0	7,0		
	Ens. sup. comp.	4,8	4,0		
	Especialização	4,7	4,5		
	Mestrado	5,0	5,0		
	Doutorado	-	-		

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio dos dados expostos na TAB. 8, é possível concluir que o tempo total de trabalho dos respondentes não se apresenta como fator de influência para gerar respostas significativamente diferentes quanto ao que é requerido dos funcionários no nível das competências gerenciais. Cabe atentar neste caso para o fato de apenas duas categorias da variável "tempo de trabalho" possuírem representatividade não nula, ou seja, foram comparadas apenas as visões de respondentes que possuem "de 11 a 15 anos" de experiência em contraste com a opinião de indivíduos com "mais de 20 anos" de tempo total de trabalho.

Tabela 8 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tempo de trabalho dos respondentes

Papéis gerenciais exigidos	Tempo de trabalho	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	menos de 1 ano	-	-	0,169	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	4,4	4,5		

(cont.)

Papéis gerenciais exigidos	Tempo de trabalho	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Inovador	menos de 1 ano	-	-	0,088	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	4,0	4,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,2	5,0		
Negociador	menos de 1 ano	-	-	0,340	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	4,8	4,5		
Produtor	menos de 1 ano	-	-	0,153	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	3,5	3,5		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	4,7	4,5		
Diretor	menos de 1 ano	-	-	0,216	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	4,7	4,5		
Coordenador	menos de 1 ano	-	-	0,247	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	4,8	4,5		
Monitor	menos de 1 ano	-	-	0,330	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	4,8	4,5		
Facilitador	menos de 1 ano	-	-	0,278	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	4,9	4,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 9, é possível notar que, dentre os oito testes efetuados, apenas um apresenta p-valor significativo, referente ao papel gerencial de Inovador (QUINN *et al.*, 2003). O direcionamento do teste aponta valores expressivamente mais elevados fornecidos pelas faixas de experiência na empresa intermediárias (de 11 a 20 anos), enquanto os funcionários com menor tempo de trabalho na instituição e aqueles com o maior grau de experiência (acima de 20 anos) avaliam de forma menos rigorosa o que é esperado dos gerentes no que se refere às competências que compõem o papel de Inovador (QUINN *et al.*, 2003).

Tabela 9 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tempo de trabalho dos respondentes na empresa

Papéis gerenciais exigidos	Tempo de trabalho na empresa	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	menos de 1 ano	-	-	0,060	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,0	5,0		
	de 11 a 15 anos	3,3	3,3		
	de 16 a 20 anos	4,9	4,5		
	mais de 20 anos	4,3	4,0		
Inovador	menos de 1 ano	-	-	0,002	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	4,5	4,5		
	de 11 a 15 anos	6,3	6,3		
	de 16 a 20 anos	6,0	6,0		
	mais de 20 anos	5,1	5,0		
Negociador	menos de 1 ano	-	-	0,213	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,0	5,0		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	4,8	4,5		
	mais de 20 anos	4,7	4,5		
Produtor	menos de 1 ano	-	-	0,260	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	4,8	4,8		
	de 11 a 15 anos	5,8	5,8		
	de 16 a 20 anos	5,0	5,0		
	mais de 20 anos	4,3	4,0		

(cont.)

Papéis gerenciais exigidos	Tempo de trabalho na empresa	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Diretor	menos de 1 ano	-	-	0,151	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,3	5,3		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	4,5	4,5		
Coordenador	mais de 20 anos	4,6	4,5	0,169	Não há diferença significativa entre as médias
	menos de 1 ano	-	-		
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	6,0	6,0		
	de 11 a 15 anos	5,8	5,8		
Monitor	de 16 a 20 anos	4,3	4,3	0,152	Não há diferença significativa entre as médias
	mais de 20 anos	4,6	4,5		
	menos de 1 ano	-	-		
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,3	5,3		
Facilitador	de 11 a 15 anos	5,0	5,0	0,149	Não há diferença significativa entre as médias
	de 16 a 20 anos	5,5	5,3		
	mais de 20 anos	4,6	4,5		
	menos de 1 ano	-	-		
	de 1 a 5 anos	-	-		

Fonte: Dados da pesquisa.

Esse resultado indica que as competências relativas a esse papel (convívio com a mudança; pensamento criativo; gerenciamento da mudança, conforme Quinn *et al.* (2003)) são mais percebidas como exigidas quando o profissional tem mais tempo de casa.

Ao se analisar as respostas fornecidas pelos indivíduos pesquisados em função do tempo no cargo que cada um possui, foi possível detectar dois papéis gerenciais cujos p-valores se situam abaixo do nível de significância: Produtor e Facilitador (QUINN *et al.*, 2003). Em ambos os casos, o direcionamento do teste indica a mesma tendência: observa-se que os respondentes com maior experiência ("mais de 20 anos" de tempo no cargo) apresentam uma avaliação bem menos exigente quanto ao que é requerido na execução dos papéis gerenciais em questão. Cabe ressaltar ainda que as categorias "de 6 a 10 anos" no papel de Produtor e "de 11 a

15 anos" no papel de Facilitador (QUINN *et al.*, 2003) também apresentaram valores médios baixos; no entanto, saliente-se que esse resultado foi diretamente influenciado pelo fato de haver apenas um respondente inserido nesta faixa de experiência (TAB. 10).

Tabela 10 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tempo dos respondentes no cargo

Papéis gerenciais exigidos	Tempo no cargo	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	menos de 1 ano	-	-	0,130	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,0	5,0		
	de 6 a 10 anos	5,5	5,5		
	de 11 a 15 anos	4,5	4,5		
	de 16 a 20 anos	5,3	5,3		
	mais de 20 anos	4,1	4,0		
Inovador	menos de 1 ano	-	-	0,489	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,0	5,0		
	de 6 a 10 anos	4,0	4,0		
	de 11 a 15 anos	5,0	5,0		
	de 16 a 20 anos	5,1	5,8		
	mais de 20 anos	5,3	5,0		
Negociador	menos de 1 ano	-	-	0,794	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,0	5,0		
	de 6 a 10 anos	5,5	5,5		
	de 11 a 15 anos	4,5	4,5		
	de 16 a 20 anos	5,1	5,3		
	mais de 20 anos	4,8	4,5		
Produtor	menos de 1 ano	-	-	0,022	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,5	4,5		
	de 6 a 10 anos	3,5	3,5		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	6,3	6,3		
	mais de 20 anos	4,3	4,0		
Diretor	menos de 1 ano	-	-	0,435	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,5	4,5		
	de 6 a 10 anos	5,5	5,5		
	de 11 a 15 anos	5,0	5,0		
	de 16 a 20 anos	5,0	5,0		
	mais de 20 anos	4,7	4,5		
Coordenador	menos de 1 ano	-	-	0,102	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,0	5,0		
	de 6 a 10 anos	6,0	6,0		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	5,6	5,5		
	mais de 20 anos	4,5	4,5		

(cont.)

Papéis gerenciais exigidos	Tempo no cargo	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Monitor	menos de 1 ano	-	-	0,607	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	4,5	4,5		
	de 6 a 10 anos	5,5	5,5		
	de 11 a 15 anos	5,0	5,0		
	de 16 a 20 anos	5,3	5,5		
	mais de 20 anos	4,8	4,5		
Facilitador	menos de 1 ano	-	-	0,030	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	5,0	5,0		
	de 6 a 10 anos	6,0	6,0		
	de 11 a 15 anos	4,0	4,0		
	de 16 a 20 anos	6,5	6,5		
	mais de 20 anos	4,6	4,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 11, os testes efetuados avaliam as diferenças de opinião em função do tempo como gestor dos respondentes. Verifica-se que apenas o papel de Coordenador (QUINN *et al.*, 2003) apresenta p-valor inferior a 0,05. Novamente, o direcionamento do teste aponta uma visão menos exigente dos respondentes com maior experiência ("mais de 20 anos" como gestor) quanto ao que se espera que seja exercido pelos mesmos nos aspectos gerenciais concernentes ao referido papel.

Tabela 11 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tempo como gestor dos respondentes

Papéis gerenciais exigidos	Tempo como gestor	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	menos de 1 ano	6,0	6,0	0,354	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	4,8	4,8		
	de 11 a 15 anos	4,5	4,5		
	de 16 a 20 anos	5,0	5,0		
	mais de 20 anos	4,3	4,3		
Inovador	menos de 1 ano	2,5	2,5	0,160	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	4,5	4,5		
	de 11 a 15 anos	5,0	5,0		
	de 16 a 20 anos	5,0	5,0		
	mais de 20 anos	5,3	5,0		

(cont.)

Papéis gerenciais exigidos	Tempo como gestor	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Negociador	menos de 1 ano	6,0	6,0	0,599	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	4,8	4,8		
	de 11 a 15 anos	4,5	4,5		
	de 16 a 20 anos	5,0	5,0		
	mais de 20 anos	4,8	4,5		
Produtor	menos de 1 ano	6,5	6,5	0,304	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,3	5,3		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	4,5	4,5		
	mais de 20 anos	4,3	4,0		
Diretor	menos de 1 ano	5,5	5,5	0,273	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,3	5,3		
	de 11 a 15 anos	5,0	5,0		
	de 16 a 20 anos	4,5	4,5		
	mais de 20 anos	4,6	4,5		
Coordenador	menos de 1 ano	6,0	6,0	0,042	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	6,5	6,5		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	5,0	5,0		
	mais de 20 anos	4,4	4,5		
Monitor	menos de 1 ano	6,0	6,0	0,587	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	4,3	4,3		
	de 11 a 15 anos	5,0	5,0		
	de 16 a 20 anos	4,5	4,5		
	mais de 20 anos	4,9	4,5		
Facilitador	menos de 1 ano	6,0	6,0	0,137	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	6,5	6,5		
	de 11 a 15 anos	4,0	4,0		
	de 16 a 20 anos	5,0	5,0		
	mais de 20 anos	4,6	4,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados referentes às comparações das respostas fornecidas pelos funcionários efetivos (celetistas) e pelos indivíduos contratados na empresa estão dispostos na TAB. 12. Não foi possível detectar nenhuma diferença estatística significativa entre as avaliações fornecidas pelos dois grupos em questão quanto ao

que se espera que seja exercido pelos profissionais com cargos gerenciais dentro da empresa.

Tabela 12 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais exigidos, de acordo com o tipo de contrato de trabalho dos respondentes

Papéis gerenciais exigidos	Efetivo ou contratado	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	Efetivo	4,5	4,5	0,213	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	4,0	4,0		
Inovador	Efetivo	5,1	5,0	0,406	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,4	5,3		
Negociador	Efetivo	4,8	4,5	0,168	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,3	5,3		
Produtor	Efetivo	4,7	4,3	0,971	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	4,5	4,5		
Diretor	Efetivo	4,6	4,5	0,079	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,4	5,3		
Coordenador	Efetivo	4,8	4,5	0,327	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,1	4,8		
Monitor	Efetivo	4,9	4,5	1,000	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	4,9	4,5		
Facilitador	Efetivo	4,9	4,5	0,773	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,0	5,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados dos testes exibidos a partir da TAB. 13 dizem respeito aos papéis gerenciais efetivos, ou seja, o que os respondentes enxergam que está realmente sendo executado por eles próprios no contexto de trabalho, em termos das competências que compõem os papéis gerenciais.

Na TAB. 13, é possível visualizar apenas um p-valor inferior ao nível de significância adotado, referente ao papel gerencial de Coordenador (QUINN *et al.*, 2003). Por meio do direcionamento do teste, é possível concluir que as mulheres apresentam uma visão significativamente mais positiva acerca das tarefas gerenciais efetivamente desempenhadas por elas mesmas no contexto ligado ao papel de Coordenador, visto que os valores fornecidos pelos homens se encontram num patamar significativamente inferior.

Tabela 13 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o sexo dos respondentes

Papéis gerenciais efetivos	Sexo	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	Masculino	5,6	5,8	0,767	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	6,0	6,0		
Inovador	Masculino	5,8	6,0	0,961	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	6,0	6,0		
Negociador	Masculino	5,5	5,5	0,921	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	5,8	5,8		
Produtor	Masculino	5,8	5,5	0,06	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	7,0	7,0		
Diretor	Masculino	5,6	5,8	0,691	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	6,0	6,0		
Coordenador	Masculino	5,5	5,5	0,030	Há diferença significativa entre as médias
	Feminino	7,0	7,0		
Monitor	Masculino	5,3	5,0	0,482	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	5,5	5,5		
Facilitador	Masculino	5,6	5,5	0,267	Não há diferença significativa entre as médias
	Feminino	6,3	6,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo, os dados apontam que as mulheres percebem a externalização das competências relativas a gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar (QUINN *et al.*, 2003) de modo mais frequente que os homens.

A TAB. 14 apresenta os resultados concernentes às avaliações dos papéis gerenciais efetivos em função da faixa etária dos respondentes. Verifica-se que nenhum p-valor inferior a 0,05 foi encontrado, o que permite concluir que indivíduos de faixas etárias diferentes não apresentam visões significativamente díspares umas das outras quanto ao que é efetivamente exercido por eles próprios acerca das competências gerenciais.

Tabela 14 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com a faixa etária dos respondentes

Papéis gerenciais efetivos	Faixa etária	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	até 25 anos	7,0	7,0	0,584	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	4,3	6,0		
	de 31 a 35 anos	6,0	6,3		
	de 36 a 40 anos	5,9	5,5		
	de 41 a 45 anos	5,5	5,5		
	de 46 a 50 anos	5,0	5,0		
	mais de 50 anos	6,0	6,0		
Inovador	até 25 anos	7,0	7,0	0,635	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	4,2	5,5		
	de 31 a 35 anos	6,0	6,0		
	de 36 a 40 anos	5,9	6,0		
	de 41 a 45 anos	6,0	6,0		
	de 46 a 50 anos	5,5	5,5		
	mais de 50 anos	6,0	6,0		
Negociador	até 25 anos	7,0	7,0	0,469	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,2	6,0		
	de 31 a 35 anos	5,4	5,0		
	de 36 a 40 anos	5,4	5,5		
	de 41 a 45 anos	5,7	5,8		
	de 46 a 50 anos	5,8	5,8		
	mais de 50 anos	6,5	6,5		
Produtor	até 25 anos	7,0	7,0	0,442	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	6,2	6,0		
	de 31 a 35 anos	6,3	6,8		
	de 36 a 40 anos	5,9	6,0		
	de 41 a 45 anos	5,4	5,5		
	de 46 a 50 anos	5,5	5,5		
	mais de 50 anos	5,5	5,5		
Diretor	até 25 anos	6,0	6,0	0,335	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,0	5,5		
	de 31 a 35 anos	5,9	5,8		
	de 36 a 40 anos	5,1	5,0		
	de 41 a 45 anos	5,9	6,0		
	de 46 a 50 anos	6,0	6,0		
	mais de 50 anos	6,0	6,0		
Coordenador	até 25 anos	6,0	6,0	0,281	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	4,3	4,5		
	de 31 a 35 anos	6,3	6,5		
	de 36 a 40 anos	5,6	5,5		
	de 41 a 45 anos	5,5	5,3		
	de 46 a 50 anos	5,3	5,3		
	mais de 50 anos	5,5	5,5		

(cont.)

Papéis gerenciais efetivos	Faixa etária	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Monitor	até 25 anos	7,0	7,0	0,524	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	5,5	6,0		
	de 31 a 35 anos	5,5	5,5		
	de 36 a 40 anos	5,0	5,0		
	de 41 a 45 anos	5,1	5,0		
	de 46 a 50 anos	4,8	4,8		
	mais de 50 anos	6,0	6,0		
Facilitador	até 25 anos	6,5	6,5	0,254	Não há diferença significativa entre as médias
	de 26 a 30 anos	4,7	5,0		
	de 31 a 35 anos	6,2	6,0		
	de 36 a 40 anos	5,7	5,5		
	de 41 a 45 anos	5,4	5,5		
	de 46 a 50 anos	5,5	5,5		
	mais de 50 anos	5,0	5,0		

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 15 apresenta um padrão similar ao verificado para as faixas etárias, ou seja, não é possível observar nenhum p-valor situado abaixo do nível de significância adotado. Logo, conclui-se que o estado civil não se apresenta como fator de influência significativa na avaliação dos respondentes quanto ao que é realmente exercido por eles na empresa dentro do nível gerencial.

Tabela 15 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o estado civil dos respondentes

Papéis gerenciais efetivos	Estado civil	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	Solteiro	5,8	5,8	0,938	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,5	5,8		
	Outro	5,9	5,8		
Inovador	Solteiro	5,8	5,5	0,668	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,7	6,0		
	Outro	6,1	6,0		
Negociador	Solteiro	5,9	5,8	0,692	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,4	5,5		
	Outro	5,6	5,5		
Produtor	Solteiro	6,4	6,5	0,172	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,8	5,5		
	Outro	5,8	5,8		
Diretor	Solteiro	5,5	5,5	0,212	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,5	5,5		
	Outro	6,1	6,0		
Coordenador	Solteiro	5,7	5,8	0,955	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,6	5,5		
	Outro	5,5	5,5		
Monitor	Solteiro	5,6	5,8	0,170	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,0	5,0		
	Outro	5,9	5,8		
Facilitador	Solteiro	5,7	5,5	0,755	Não há diferença significativa entre as médias
	casado/união estável	5,6	5,5		
	Outro	5,5	5,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Observando-se os dados dispostos na TAB. 16, que mostra os resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com a escolaridade dos respondentes, pode-se concluir que indivíduos com diferentes escolaridades não fornecem avaliações significativamente díspares no que diz respeito às competências que compõem os papéis gerenciais. Tal constatação pode ser feita a partir dos p-valores obtidos nos testes, todos superiores ao nível de significância adotado.

Tabela 16 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com a escolaridade dos respondentes

Papéis gerenciais efetivos	Escolaridade	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	Ens. Méd. comp.	7,0	7,0	0,192	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. Sup. Inc.	1,0	1,0		
	Ens. Sup. Comp.	6,1	6,0		
	Especialização	5,7	5,5		
	Mestrado	5,5	5,5		
	Doutorado	-	-		
Inovador	Ens. Méd. comp.	7,0	7,0	0,302	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. Sup. Inc.	1,0	1,0		
	Ens. Sup. Comp.	5,9	6,0		
	Especialização	5,9	5,5		
	Mestrado	5,8	5,8		
	Doutorado	-	-		
Negociador	Ens. Méd. comp.	7,0	7,0	0,062	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. Sup. Inc.	2,5	2,5		
	Ens. Sup. Comp.	6,2	6,0		
	Especialização	5,5	5,5		
	Mestrado	5,5	5,5		
	Doutorado	-	-		
Produtor	Ens. Méd. comp.	7,0	7,0	0,603	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. Sup. Inc.	5,5	5,5		
	Ens. Sup. Comp.	6,1	6,0		
	Especialização	5,8	5,5		
	Mestrado	6,0	6,0		
	Doutorado	-	-		
Diretor	Ens. Méd. comp.	6,0	6,0	0,406	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. Sup. Inc.	3,5	3,5		
	Ens. Sup. Comp.	5,7	6,0		
	Especialização	5,6	5,5		
	Mestrado	6,0	6,0		
	Doutorado	-	-		
Coordenador	Ens. Méd. comp.	6,0	6,0	0,383	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. Sup. Inc.	2,5	2,5		
	Ens. Sup. Comp.	5,4	5,5		
	Especialização	5,7	5,5		
	Mestrado	6,0	6,0		
	Doutorado	-	-		
Monitor	Ens. Méd. comp.	7,0	7,0	0,058	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. Sup. Inc.	4,0	4,0		
	Ens. Sup. Comp.	5,9	6,0		
	Especialização	5,1	5,0		
	Mestrado	5,3	5,3		
	Doutorado	-	-		

(cont.)

Papéis gerenciais efetivos	Escolaridade	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Facilitador	Ens. Méd. comp.	6,5	6,5	0,135	Não há diferença significativa entre as médias
	Ens. Sup. Inc.	3,0	3,0		
	Ens. Sup. Comp.	5,3	5,0		
	Especialização	5,8	5,5		
	Mestrado	5,5	5,5		
	Doutorado	-	-		

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio da TAB. 17, pode-se observar inicialmente que apenas duas categorias da variável “tempo de trabalho” apresentam requêência não nula. Ainda sim, nota-se que em nenhum dos oito papéis gerenciais foi possível detectar diferença significativa entre os valores fornecidos pelos respondentes que compõem essas duas faixas de experiência (“de 11 a 15 anos” e “mais de 20 anos”).

Tabela 17 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tempo de trabalho dos respondentes

Papéis gerenciais efetivos	Tempo de trabalho	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	menos de 1 ano	-	-	0,172	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	7,0	7,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,6	5,5		
Inovador	menos de 1 ano	-	-	0,152	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	7,0	7,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,7	6,0		
Negociador	menos de 1 ano	-	-	0,116	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	7,0	7,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,5	5,5		

(cont.)

Papéis gerenciais efetivos	Tempo de trabalho	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Produtor	menos de 1 ano	-	-	0,193	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	7,0	7,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,9	5,5		
Diretor	menos de 1 ano	-	-	0,536	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,6	5,5		
Coordenador	menos de 1 ano	-	-	0,453	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,6	5,5		
Monitor	menos de 1 ano	-	-	0,119	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	7,0	7,0		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,2	5,0		
Facilitador	menos de 1 ano	-	-	0,235	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	-	-		
	de 11 a 15 anos	6,5	6,5		
	de 16 a 20 anos	-	-		
	mais de 20 anos	5,9	5,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 18, são exibidos os dados referentes aos testes de comparações em função do tempo de trabalho dos respondentes na empresa. Verifica-se que apenas para o papel de monitor foi obtido um p-valor inferior a 0,05. O direcionamento referente a esse caso aponta uma tendência de valores bem mais elevados (avaliação mais positiva) fornecidos pelos funcionários com menos tempo de trabalho na empresa (“de 6 a 10 anos”), enquanto as demais faixas avaliam de forma mais rigorosa e negativa as tarefas que executam dentro do papel gerencial de Monitor, que retrata as competências relativas a monitoramento do desempenho individual,

gerenciamento do desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico (QUINN *et al.*, 2003).

Tabela 18 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tempo de trabalho dos respondentes na empresa

Papéis gerenciais efetivos	Tempo de trabalho. Na empresa	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	menos de 1 ano			0,509	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos				
	de 6 a 10 anos	6,5	6,5		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	4,8	5,5		
	mais de 20 anos	5,6	5,5		
Inovador	menos de 1 ano			0,570	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos				
	de 6 a 10 anos	6,3	6,3		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	4,5	5,5		
	mais de 20 anos	5,9	6,0		
Negociador	menos de 1 ano			0,334	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos				
	de 6 a 10 anos	6,5	6,5		
	de 11 a 15 anos	5,3	5,3		
	de 16 a 20 anos	4,9	5,5		
	mais de 20 anos	5,7	5,5		
Produtor	menos de 1 ano			0,062	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos				
	de 6 a 10 anos	6,5	6,5		
	de 11 a 15 anos	7,0	7,0		
	de 16 a 20 anos	6,1	6,0		
	mais de 20 anos	5,6	5,5		
Diretor	menos de 1 ano			0,174	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos				
	de 6 a 10 anos	5,8	5,8		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	4,8	5,0		
	mais de 20 anos	5,7	6,0		
Coordenador	menos de 1 ano			0,181	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos				
	de 6 a 10 anos	5,3	5,3		
	de 11 a 15 anos	7,0	7,0		
	de 16 a 20 anos	4,9	5,5		
	mais de 20 anos	5,6	5,5		

(cont.)

Papéis gerenciais efetivos	Tempo de trabalho na empresa	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Monitor	menos de 1 ano			0,038	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos				
	de 6 a 10 anos	6,5	6,5		
	de 11 a 15 anos	4,0	4,0		
	de 16 a 20 anos	4,9	5,0		
	mais de 20 anos	5,3	5,0		
Facilitador	menos de 1 ano			0,210	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos				
	de 6 a 10 anos	6,3	6,3		
	de 11 a 15 anos	6,3	6,3		
	de 16 a 20 anos	5,0	5,3		
	mais de 20 anos	5,6	5,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Na TAB. 19 novamente é possível observar apenas um caso em que o p-valor encontrado situa-se abaixo do nível de significância estabelecido, referente ao papel gerencial de Negociador, que reflete as competências de construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias (QUINN *et al.*, 2003). O direcionamento do teste indica uma tendência razoavelmente decrescente nas avaliações fornecidas na medida em que se aumenta a experiência dos funcionários pesquisados no cargo. Logo, conclui-se que os respondentes com maior tempo no cargo gerencial em que se encontram atualmente apresentam valores significativamente mais baixos que aqueles indivíduos que possuem menor tempo de atuação no cargo, o que denota menor necessidade de negociar com o amadurecimento no cargo.

Tabela 19 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tempo dos respondentes no cargo

Papéis gerenciais efetivos	Tempo no cargo	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	menos de 1 ano	-	-	0,149	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	7,0	7,0		
	de 6 a 10 anos	7,0	7,0		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	5,5	7,0		
	mais de 20 anos	5,5	5,5		

(cont.)

Papéis gerenciais efetivos	Tempo no cargo	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Inovador	menos de 1 ano	-	-	0,242	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	7,0	7,0		
	de 6 a 10 anos	7,0	7,0		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	5,3	6,5		
	mais de 20 anos	5,8	5,5		
Negociador	menos de 1 ano	-	-	0,036	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	7,0	7,0		
	de 6 a 10 anos	7,0	7,0		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	4,3	4,5		
	mais de 20 anos	5,7	5,5		
Produtor	menos de 1 ano	-	-	0,132	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	7,0	7,0		
	de 6 a 10 anos	7,0	7,0		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	6,5	6,8		
	mais de 20 anos	5,7	5,5		
Diretor	menos de 1 ano	-	-	0,252	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	7,0	7,0		
	de 6 a 10 anos	6,0	6,0		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	4,8	4,5		
	mais de 20 anos	5,7	6,0		
Coordenador	menos de 1 ano	-	-	0,240	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	7,0	7,0		
	de 6 a 10 anos	6,0	6,0		
	de 11 a 15 anos	4,5	4,5		
	de 16 a 20 anos	5,4	6,0		
	mais de 20 anos	5,6	5,5		
Monitor	menos de 1 ano	-	-	0,171	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	7,0	7,0		
	de 6 a 10 anos	7,0	7,0		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	5,1	4,8		
	mais de 20 anos	5,1	5,0		
Facilitador	menos de 1 ano	-	-	0,275	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	7,0	7,0		
	de 6 a 10 anos	6,5	6,5		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	5,4	5,8		
	mais de 20 anos	5,5	5,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

A TAB. 20 traz os resultados dos testes efetuados em função do tempo de atuação que os respondentes possuem como gestor. Três deles apresentam p-valores inferiores a 0,05, quais sejam: Mentor, Inovador e Facilitador (QUINN *et al.*, 2003). Note-se que os respondentes com maior experiência ("mais de 20 anos" como gestor) são aqueles que forneceram valores significativamente inferiores às demais categorias. Já os valores de média baixos encontrados para a faixa "de 11 a 15 anos" nos papéis de Mentor e Inovador também podem ter essa característica atribuída ao fato de essa categoria apresentar apenas um respondente como representante.

Tabela 20 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tempo como gestor dos respondentes

Papéis gerenciais efetivos	Tempo como gestor	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	menos de 1 ano	7,0	7,0	0,042	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	7,0	7,0		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	7,0	7,0		
	mais de 20 anos	5,3	5,5		
Inovador	menos de 1 ano	7,0	7,0	0,037	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	7,0	7,0		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	7,0	7,0		
	mais de 20 anos	5,5	5,5		
Negociador	menos de 1 ano	5,0	5,0	0,427	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,5	5,5		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	7,0	7,0		
	mais de 20 anos	5,5	5,5		
Produtor	menos de 1 ano	6,5	6,5	0,111	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	7,0	7,0		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	7,0	7,0		
	mais de 20 anos	5,7	5,5		

(cont.)

Papéis gerenciais efetivos	Tempo como gestor	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Diretor	menos de 1 ano	6,5	6,5	0,224	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,0	5,0		
	de 11 a 15 anos	5,5	5,5		
	de 16 a 20 anos	7,0	7,0		
	mais de 20 anos	5,5	5,5		
Coordenador	menos de 1 ano	6,0	6,0	0,074	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	6,5	6,5		
	de 11 a 15 anos	4,5	4,5		
	de 16 a 20 anos	7,0	7,0		
	mais de 20 anos	5,4	5,5		
Monitor	menos de 1 ano	7,0	7,0	0,173	Não há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	5,5	5,5		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	7,0	7,0		
	mais de 20 anos	5,1	5,0		
Facilitador	menos de 1 ano	6,5	6,5	0,018	Há diferença significativa entre as médias
	de 1 a 5 anos	-	-		
	de 6 a 10 anos	6,8	6,8		
	de 11 a 15 anos	6,0	6,0		
	de 16 a 20 anos	7,0	7,0		
	mais de 20 anos	5,3	5,5		

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados concernentes aos testes de comparações que mensuram as avaliações dos funcionários efetivos e dos contratados estão dispostos na TAB. 21. Verifica-se que nenhum p-valor encontrado se situa abaixo do nível de significância adotado, logo, conclui-se que não é possível afirmar diferenças estatisticamente significativas nos dados fornecidos por esses grupos de respondentes ao ser avaliado o que realmente é executado nas empresas pelos respondentes acerca dos papéis gerenciais.

Tabela 21 – Resultados dos testes de comparações de médias para os papéis gerenciais efetivos, de acordo com o tipo de contrato de trabalho dos respondentes

Papéis gerenciais efetivos	Efetivo ou contratado	Média	Mediana	P-valor	Conclusão
Mentor	Efetivo	5,7	6,0	0,363	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,4	5,3		
Inovador	Efetivo	5,8	6,0	0,446	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,6	5,8		
Negociador	Efetivo	5,5	5,5	0,913	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,6	5,5		
Produtor	Efetivo	5,8	5,5	0,381	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	6,3	6,5		
Diretor	Efetivo	5,6	5,5	0,687	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,8	6,0		
Coordenador	Efetivo	5,5	5,5	0,560	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,9	5,8		
Monitor	Efetivo	5,3	5,0	0,971	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,3	5,3		
Facilitador	Efetivo	5,7	5,5	0,157	Não há diferença significativa entre as médias
	Contratado	5,3	5,3		

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim sendo, os testes de comparação realizados apontaram resultados significativos, a saber:

a) papéis ideais ou exigidos:

- i. Tempo de casa: valores mais elevados fornecidos por respondentes que possuem entre 11 e 20 anos de tempo de trabalho na empresa atual para o papel de Inovador;
- ii. Tempo no cargo: valores menos elevados por parte de respondentes com mais de 20 anos de experiência no cargo para os papéis de Produtor e Facilitador;
- iii. Tempo como gestor: valores menos elevados por parte de respondentes com mais de 20 anos de experiência no cargo para o papel de Coordenador;

b) papéis reais ou efetivos:

- i. Sexo: mulheres apresentam valores maiores que os homens para o papel Coordenador;

- ii. Tempo de casa: gestores com menos tempo nas empresas indicaram valores bem mais elevados para o papel de Monitor;
- iii. Tempo no cargo: mais uma relação inversa, ou seja, gerentes com mais tempo no cargo apresentam escores significativamente menores para o papel de Negociador;
- iv. Tempo como gestor: respondentes com maior experiência ("mais de 20 anos") na função gerencial forneceram valores significativamente inferiores às demais categorias.

Após os testes de comparação, foram efetuados testes de correlação, com vistas à identificação de tendências na amostra.

4.2.4 Tendências Apuradas nos Testes de Correlações (análise bivariada)

As tabelas 22 a 25 trazem os resultados referentes aos testes de correlações lineares executados para a amostra pesquisada. Inicialmente (tabelas 22 e 23) foram obtidos os dados dos cruzamentos entre os papéis gerenciais (efetivos e, posteriormente, exigidos) e as variáveis sociodemográficas e profissionais. Em seguida (tabelas 24 e 25), foi estudado o grau de correspondência existente ao se cruzar os oito papéis gerenciais entre si, nos âmbitos ideal e real.

Na TAB. 22, são exibidos 64 testes, dos quais 10 apresentam coeficientes de correlação significativos (p-valores inferiores a 0,05, entre parênteses na tabela), destacados em negrito.

Tabela 22 – Resultados dos testes de correlação entre variáveis demográficas e papéis gerenciais efetivos dos respondentes pesquisados

Papéis efetivos Variáveis	Ment	Inovad	Negoc	Produ	Diret	Coord	Monit	Facilit
Sexo	0,059 (0,774)	0,010 (0,962)	0,020 (0,924)	0,376 (0,059)	0,079 (0,700)	0,434 (0,027)	0,010 (0,962)	0,222 (0,276)
Idade	-0,221 (0,279)	0,000 (0,999)	0,059 (0,775)	-0,449 (0,021)	0,188 (0,357)	-0,196 (0,337)	-0,229 (0,261)	-0,250 (0,217)
Escolaridade	-0,176 (0,391)	-0,037 (0,858)	-0,282 (0,162)	-0,116 (0,573)	0,134 (0,515)	0,213 (0,296)	-0,293 (0,147)	0,217 (0,287)
Tempo trabalho	-0,273 (0,177)	-0,286 (0,156)	-0,314 (0,118)	-0,260 (0,199)	-0,124 (0,547)	-0,150 (0,464)	-0,312 (0,121)	-0,238 (0,242)
Tempo empresa	-0,202 (0,333)	0,066 (0,753)	-0,033 (0,875)	-0,533 (0,006)	0,197 (0,346)	-0,122 (0,563)	0,077 (0,715)	-0,251 (0,227)
Tempo Cargo	-0,504 (0,009)	-0,344 (0,085)	-0,037 (0,857)	-0,515 (0,007)	0,026 (0,900)	-0,192 (0,347)	-0,340 (0,089)	-0,348 (0,081)
Contratado ou efetivo	-0,182 (0,374)	-0,153 (0,457)	-0,022 (0,916)	0,175 (0,392)	0,081 (0,695)	0,116 (0,571)	-0,007 (0,972)	-0,283 (0,161)
Tempo gestor	-0,627 (0,001)	-0,551 (0,004)	-0,081 (0,702)	-0,529 (0,007)	-0,202 (0,333)	-0,342 (0,094)	-0,399 (0,048)	-0,688 (0,000)

Fonte: Dados da pesquisa.

O resultado referente à variável "sexo" indicou uma tendência crescente de valores para o papel de coordenador em função das categorias que compõem a variável demográfica em questão. Como a codificação atribuída aos sexos masculino e feminino nos questionários aplicados corresponde a 1 e 2, respectivamente, foi possível concluir que as mulheres apresentam valores de avaliação mais elevados em relação ao que é efetivamente exercido por elas na empresa nas competências de coordenador. Tal resultado apenas ratifica uma tendência já detectada anteriormente nos testes de comparações.

O p-valor significativo encontrado na segunda linha da tabela aponta uma tendência decrescente de valores para o papel de produtor em função da faixa etária dos gestores pesquisados. Logo, conclui-se que respondentes com idade mais elevada apresentam tendência a avaliar de forma mais negativa o que é realmente executado na empresa pelo gestor em relação ao papel de monitor, ocorrendo o contrário para os indivíduos mais jovens.

Outra tendência decrescente observada diz respeito ao tempo de trabalho dos respondentes na empresa ao se avaliar o papel de produtor. Como o coeficiente *rho*

foi negativo, conclui-se que indivíduos com maior experiência na empresa fornecem valores inferiores na avaliação do que é realmente executado para o papel em questão, enquanto os mais novatos possuem uma visão mais positiva dentro do mesmo contexto.

O mesmo tipo de raciocínio pode ser explicitado para os dois casos significativos na linha referente à variável "tempo no cargo", ou seja, o aumento da experiência nesse contexto é acompanhado pela redução nos índices apresentados para se avaliar o que é efetivamente executado na empresa nas atividades relativas aos papéis de mentor e produtor.

Por fim, utiliza-se novamente o mesmo raciocínio para se detalhar os resultados obtidos na última linha da tabela, visto que todos os coeficientes *rho* que são significativos possuem sinal negativo. Assim, a tendência decrescente indica valores mais altos de avaliação dos papéis gerenciais efetivos para os respondentes com menos tempo de atuação como gestores.

A TAB. 23 expõe os resultados dos testes concernentes aos papéis gerenciais exigidos ou ideais. Dentre os 64 testes efetuados, 13 possuem coeficientes de correlação significativos (p-valores inferiores a 0,05, entre parênteses na tabela), destacados em negrito.

Tabela 23 – Resultados dos testes de correlação entre variáveis demográficas e papéis gerenciais exigidos dos respondentes pesquisados

Papéis exigidos Variáveis	Ment	Inovad	Negoc	Produ	Diret	Coord	Monit	Facilit
Sexo	-0,040 (0,847)	0,086 (0,677)	0,187 (0,361)	0,079 (0,703)	0,050 (0,810)	0,079 (0,703)	-0,141 (0,493)	0,156 (0,445)
Idade	-0,142 (0,490)	-0,021 (0,920)	-0,304 (0,131)	-0,485 (0,012)	-0,371 (0,062)	-0,541 (0,004)	-0,389 (0,049)	-0,532 (0,005)
Escolaridade	-0,214 (0,293)	-0,264 (0,192)	-0,174 (0,396)	-0,108 (0,598)	-0,159 (0,438)	-0,203 (0,319)	-0,455 (0,019)	-0,145 (0,480)
Tempo de trabalho	-0,275 (0,174)	0,341 (0,088)	-0,191 (0,351)	0,286 (0,157)	-0,247 (0,223)	-0,232 (0,255)	-0,195 (0,340)	-0,217 (0,287)
Tempo trab. empr.	-0,083 (0,694)	-0,376 (0,064)	-0,290 (0,159)	-0,328 (0,110)	-0,346 (0,090)	-0,263 (0,204)	-0,444 (0,026)	-0,395 (0,051)
Tempo cargo	-0,518 (0,007)	0,163 (0,426)	-0,180 (0,379)	-0,397 (0,045)	-0,317 (0,115)	-0,545 (0,004)	-0,237 (0,243)	-0,456 (0,019)
Contratado ou efetivo	-0,249 (0,220)	0,166 (0,417)	0,276 (0,172)	0,007 (0,972)	0,351 (0,078)	0,196 (0,337)	0,000 (1,000)	0,058 (0,779)
Tempo gestor	-0,363 (0,074)	0,482 (0,015)	-0,161 (0,442)	-0,361 (0,076)	-0,419 (0,037)	-0,637 (0,001)	-0,109 (0,604)	-0,380 (0,061)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na linha referente à variável idade, encontram-se quatro resultados expressivos, todos com coeficientes *rho* negativos, indicando tendência decrescente de valores em função da faixa etária. Logo, verifica-se que respondentes mais velhos fornecem dados inferiores na avaliação do que se espera que seja executado na empresa acerca dos papéis de produtor, coordenador, monitor e facilitador. Para os indivíduos mais jovens, observa-se tendência inversa.

A escolaridade também apresenta um resultado com coeficiente *rho* negativo e significativo, referente ao papel gerencial de monitor. Conclui-se, portanto, que dentro da amostra pesquisada o aumento no nível da escolaridade é acompanhado pela tendência de se fornecer valores mais baixos para a avaliação do que se espera que seja executado no contexto do papel de monitor.

A partir da quinta linha da tabela, todos os resultados apresentados para as variáveis que mensuram a experiência dos respondentes ("tempo de trabalho na empresa", "tempo no cargo" e "tempo como gestor") apresentam sinal negativo para os coeficientes de correlação que são significativos. Logo, observa-se tendência decrescente de valores para os papéis gerenciais que são indicados na tabela em

função dessa experiência por parte dos funcionários. Assim, quanto maior o tempo de trabalho dos respondentes (seja na empresa, no cargo ou como gestores) menores são os dados fornecidos por eles para os papéis de monitor (tempo de casa), mentor, produtor e facilitador (tempo no cargo), coordenador (tempo no cargo e como gestor), diretor e inovador (tempo como gestor).

A TAB. 24 exhibe os resultados das correlações entre os papéis gerenciais levando-se em conta o contexto do que se espera que seja executado na empresa. Dentre os 28 testes aplicados, 12 apresentaram p-valores inferiores ao nível de significância de 5%, todos destacados em negrito (número entre parênteses na tabela).

Tabela 24 – Resultados dos testes de correlação entre papéis gerenciais ideais dos respondentes

Papéis exigidos	Ment	Inovad	Negoc	Produ	Diret	Coord	Monit	Facilit
Ment		*	*	*	*	*	*	*
Inovad	-0,209 (0,305)		*	*	*	*	*	*
Negoc	0,282 (0,162)	0,110 (0,593)		*	*	*	*	*
Produ	-0,069 (0,738)	0,284 (0,160)	0,221 (0,279)		*	*	*	*
Diret	0,193 (0,346)	0,133 (0,518)	0,760 (0,000)	0,374 (0,060)		*	*	*
Coord	-0,011 (0,956)	-0,051 (0,806)	0,400 (0,043)	0,595 (0,001)	0,685 (0,000)		*	*
Monit	0,487 (0,012)	0,272 (0,179)	0,540 (0,004)	0,265 (0,190)	0,470 (0,015)	0,252 (0,215)		*
Facilit	0,301 (0,135)	0,284 (0,159)	0,467 (0,016)	0,509 (0,008)	0,582 (0,002)	0,606 (0,001)	0,471 (0,015)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Considerando-se o fato de que todos os resultados significativos apresentados possuem coeficiente *rho* positivo, torna-se desnecessária e pouco objetiva uma explicação individual para cada um dos doze casos em negrito. Ressalta-se apenas que, em todas as situações, pode-se aplicar o mesmo raciocínio: há uma relação diretamente proporcional e estatisticamente significativa entre os papéis gerenciais

listados em todos os casos em que o p-valor é inferior a 0,05. Em outras palavras, valores elevados em um determinado papel gerencial são acompanhados por dados de natureza similar no outro papel gerencial que possua correlação significativa com o primeiro. Como exemplo, podem-se citar os papéis de monitor e mentor na primeira coluna da tabela. Constata-se que respondentes que fornecem valores de avaliação baixos para o papel de mentor tendem a repetir o mesmo comportamento ao avaliarem o papel de monitor, cabendo o mesmo raciocínio para os casos em que os respondentes avaliam de forma mais positiva o papel gerencial.

Na TAB. 25, são expostos 28 testes dos quais 13 apresentam coeficientes de correlação significativos (destacados em negrito, entre parênteses). Novamente, todos os casos em que o p-valor é inferior a 0,05 apresentam *rho* positivo, o que possibilita a utilização da mesma linha de raciocínio aplicada nos dados da TAB. 24.

Tabela 25 – Resultados dos testes de correlação entre papéis gerenciais reais dos respondentes

Papéis efetivos	Ment	Inovad	Negoc	Produ	Diret	Coord	Monit	Facilit
Ment		*	*	*	*	*	*	*
Inovad	0,867 (0,000)		*	*	*	*	*	*
Negoc	0,474 (0,014)	0,487 (0,012)		*	*	*	*	*
Produ	0,494 (0,010)	0,314 (0,118)	0,118 (0,566)		*	*	*	*
Diret	0,301 (0,135)	0,515 (0,007)	0,595 (0,001)	0,157 (0,443)		*	*	*
Coord	0,440 (0,024)	0,384 (0,052)	0,071 (0,731)	0,747 (0,000)	0,308 (0,126)		*	*
Monit	0,365 (0,067)	0,263 (0,195)	0,525 (0,006)	0,165 (0,421)	0,343 (0,086)	0,029 (0,889)		*
Facilit	0,421 (0,032)	0,393 (0,047)	0,171 (0,403)	0,429 (0,029)	0,299 (0,138)	0,514 (0,007)	0,150 (0,465)	

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, conclui-se que respondentes que fornecem valores elevados para um determinado papel gerencial tendem a repetir o mesmo comportamento e a avaliarem de forma positiva também o outro papel gerencial que pertencer ao par que possui correlação significativa. Como exemplo, na primeira coluna da tabela é

possível constatar que respondentes que enxergam que estão executando com bastante efetividade as competências que compõem o papel de mentor tendem a possuir visão similar de avaliação para os papéis de inovador, negociador, produtor, coordenador e facilitador.

4.3 Aprofundando nas competências gerenciais

Esta seção é resultado da aplicação da técnica de análise de conteúdo nas respostas das questões abertas dos questionários preenchidos. Foi possível montar tabelas resumitivas e, em alguns casos, vincular as respostas aos papéis gerenciais, conforme Quinn *et al.* (2003).

Quando perguntados sobre os motivos para se inserirem na área de TI, as respostas permearam três aspectos centrais, a saber: pessoais, técnicos e contextuais. Quanto aos primeiros, o motivo mais recorrente (11 dos respondentes) foi o gosto, o interesse pela área, dada a aptidão mencionada pelos respondentes, assim como a satisfação pelo trabalho que desenvolve na organização. Já o aspecto técnico mais recorrente refere-se ao fato de parte dos respondentes (9 deles) terem mencionado o curso superior na área de TI, o que os levou a ocupar cargos nesse segmento da indústria ou empresa. Dentre os aspectos contextuais, o ambiente economicamente aquecido da área por ser uma área de crescimento (3 respostas), assim como as oportunidades que daí surgem (2 deles) foram os motivos mais mencionados pelos respondentes. Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 26.

Tabela 26 – Motivos de inserção na área de TI, segundo os pesquisados

Respostas	Respondentes	Total
Aspectos pessoais		
Gosto, interesse pela área, satisfação, aptidão	E2, E5, E7, E9, E10, E16, E18, E19, E22, E23, E24	11
Curiosidade	E6, E19, E22	3
Perfil para área tecnológica, facilidade	E3, E11	2
Determinação própria	E13	1
Iniciação no setor muito cedo	E10	1
Interesses pessoais	E15	1
Incentivo	E19	1
Aspectos técnicos		
Curso superior	E2, E4, E7, E8, E9, E11, E12, E22, E25	9
Curso de qualificação na área (DBASE)	E2, E25	2
Especialização	E16	1
Aspectos contextuais		
Área em crescimento, “boom” da informática	E1, E3, E6	3
Oportunidade	E1, E17	2
Oportunidade para trabalhar na área de informática	E4, E14	2
Novidade tecnológica	E18, E21	2
Lecionar na área de ciência da computação	E8, E14	2
Complemento para a formação, vertente para a área	E12, E26	2
Transferência para a área de informática	E11	1
Melhor opção de faculdade onde morava	E20	1
Necessidade de mão de obra	E21	1
Envolvimento na área	E27	1

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os relatos que ilustram as respostas dadas pelos respondentes, foram selecionados os seguintes:

- Aspectos pessoais:

Aptidão, satisfação e iniciação no setor muito cedo (E10).

- Aspectos técnicos:

Gostava de ver como a informática mudava a vida das pessoas, resolvi então fazer faculdade de sistemas de informação e acabei abraçando uma das áreas que a TI possui que é o desenvolvimento de sistemas. Hoje sou gestor em uma empresa que produz fertilizante (E22).

- Aspectos contextuais:

Tenho formação em administração de empresas, no momento em que a empresa que trabalho começou a se informatizar, encontrei na informática um complemento para meu curso de administração (E12).

Ao abordar a questão sobre quais características são necessárias para ser um gestor de TI, ou seja, suas competências gerenciais, as respostas foram vinculadas aos oito papéis do modelo analítico adotado, ou seja: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador (QUINN *et al.*, 2003).

O papel de mentor sintetiza competências de promoção do desenvolvimento das pessoas, sendo considerado como solícito, sensível, atencioso, aberto, afável e justo. Além disso, escuta as necessidades dos funcionários e distribui apreciações, elogios e reconhecimentos (QUINN *et al.*, 2003). Dessa forma, nesse papel, encaixaram-se relatos de que o gestor deve ter uma boa comunicação e ser comunicativo (5 respondentes) e também deve saber ouvir (4 deles).

Já o papel de facilitador é aquele que fomenta esforços coletivos, provê a coesão e o trabalho em equipe e administra os conflitos interpessoais (QUINN *et al.*, 2003). Para os respondentes, foi relevante a importância de o gestor saber trabalhar em equipe (8 respondentes) e saber gerenciar os conflitos que podem aparecer nos dias de trabalho (4 respondentes).

No papel de monitor, deve-se saber do que acontece na unidade, determinar se os indivíduos estão desempenhando suas funções e verificar se cada setor desempenha suas tarefas (QUINN *et al.*, 2003). Identificaram-se respondentes que acham relevante o gestor ser crítico, ser um bom analista dos processos produtivos (2 respondentes).

Quinn *et al.* (2003) consideram como coordenador aquele que possibilita sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Os respondentes abordam que uma das características relevantes do gestor de TI é ser organizado (4 respostas), pois é incumbido de estruturar e facilitar o trabalho.

Quanto ao papel de diretor, observa-se que é aquele que planeja e organiza, define papéis e tarefas e é relevante no processo decisivo (QUINN *et. al*, 2003). A esse respeito, os indivíduos pesquisados consideraram que o gestor deve ser, sobretudo, líder (15 respostas), pois quem está nesse tipo de papel é aquele que manda na organização.

Quinn *et al.* (2003) abordam que produtor é aquele que desempenha seu trabalho com um alto grau de interesse, tem foco e é responsável. Ao analisar as características necessárias para ser um gestor de TI apontadas pelos respondentes, apontou-se ser necessário que ele tenha foco (2 respostas), tenha persuasão e saiba influenciar (2 respostas), uma vez que costuma envolver a motivação entre os membros da equipe, o que ocasiona o aumento da produção, proporcionando que as metas sejam atingidas.

Negociador é aquele que se preocupa com a sustentabilidade da força exterior e que procura obter recursos externos (QUINN *et al.*, 2003). Para isso, o gestor de TI deve ser, na visão dos pesquisados, dedicado (7 considerações) para que esse objetivo seja alcançado.

Por fim, considera-se como inovador aquele que é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, mas sempre atento ao ambiente que está em constante transformação, filtrando as tendências significativas e projetando mudanças (QUINN *et al.*, 2003). Para ser inovador, o gestor de TI deve ser dinâmico (9 respondentes) e criativo (6 respondentes) para que seja capaz de enxergar longe, objetivando inovações.

Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 27, destacando-se os papéis de Diretor e Inovador dentre os mais recursivos nessa parte dos dados.

Tabela 27 – Competências exigidas do gestor de TI, segundo os pesquisados

Papel	Respondentes	Total
Diretor		
Liderar equipe, líder	E2, E5, E8, E10, E12, E16, E17, E18, E19, E21, E22, E23, E24, E26, E27	15
Ter conhecimento do negócio da empresa, gerir processos de TI	E2, E6	2
Ser objetivo	E7	1
Difundir o conhecimento	E3	1
Capacidade de decisão	E4	1
Punho firme	E9	1
Inovador		
Dinamismo	E8, E15, E16, E17, E20, E22, E23, E25, E27	9
Criativo, inovar	E5, E14, E18, E21, E23, E26	6
Gerir mudanças	E6, E7, E16, E21	4
Ter concentração	E11, E12	2
Saber compartilhar	E11	1
Ser facilitador	E8	1
Ser atento	E25	1
Questionar a situação atual	E3	1
Competência para inovação	E24	1
Controlar as mudanças	E5	1
Suportar problemas	E5	1
Capacidade de adaptar	E12	1
Sensatez	E5	1
Ousadia	E11	1
Discernimento	E24	1
Facilitador		
Saber trabalhar em equipe/grupo	E8, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E23	8
Gerenciar conflitos	E8, E21, E22, E26	4
Gerir demandas, trabalhar sobre pressão	E1, E2, E13	3
Saber gerir um grupo, ter controle	E5, E15	2
Ter habilidade interpessoal	E2	1
Gerir pessoas	E26	1
Gerir e controlar	E9	1
Lidar com pressões	E16	1
Espírito de equipe	E9	1
Persistência	E10	1
Aperfeiçoamento	E19	1
Capacidade de formar boa equipe	E20	1
Negociador		
Dedicação	E4, E9, E11, E12, E14, E26, E27	7
Ser competente para negociar	E17, E18	2
Negociar, visão de negócio	E2, E4	2
Saber negociar	E16, E26	2
Saber conciliar	E20	1
Abertura	E24	1

(cont.)

Papel	Respondentes	Total
Mentor		
Boa comunicação, ser comunicativo	E5, E6, E7, E9, E21	5
Saber ouvir	E11, E15, E21, E26	4
Ser otimista	E14, E18, E21	3
Saber reconhecer	E7	1
Saber relacionar	E13	1
Ser compreensivo	E6	1
Ter bom relacionamento com subordinados	E1	1
Ter acessibilidade	E18	1
Ter empatia	E18	1
Elogiar sempre que possível o subordinado	E3	1
Paciência	E11	1
Coordenador		
Ser organizado	E1, E3, E10, E15	4
Ter conhecimento técnico, compreensão da área em que atua	E2, E13, E24	3
Planejar	E2, E8	2
Ser observador	E14, E18	2
Ser paciente	E9, E14	2
Ter disciplina	E19, E25	2
Ser flexível	E3, E10	2
Produtor		
Foco	E4, E25	2
Persuasão, saber influenciar	E4, E22	2
Ser esforçado	E25	1
Ser humilde	E25	1
Ter opinião	E27	1
Gerir o tempo	E22	1
Motivação	E10	1
Monitor		
Ser crítico	E6, E7	2
Saber decidir	E14	1
Saber cobrar	E14	1
Gerir processos	E7	1

Fonte: Dados da pesquisa

Os relatos a seguir ilustram as respostas dos pesquisados:

- Papel de diretor:

Competência, dinamismo, liderança, trabalho em equipe (E17).

- Papel de inovador:

Vamos definir duas coisas. Para ser gestor de qualquer área se precisa de: competência, empatia, otimismo, observação, liderança, acessibilidade, e MUITAS outras, afinal, gestor é gestor em qualquer área. Um gestor vai combinar três ou quatro características das possíveis. Agora fechando o

foco, acho que, além das citadas, o gestor de TI tem que ter a capacidade de inovação, fazendo a antítese de que inovação não vem de máquina, inovação vem de gente, ou seja, de sua equipe. O gestor deve ser admirado (E18).

Dinamismo, trabalhar em equipe, ser líder, ser inovador (E23).

- Papel de facilitador:

Dinamismo, liderança, saber trabalhar em equipe, saber gerenciar conflitos, ser facilitador, saber planejar (E8).

- Papel de negociador:

Dedicação pessoal, saber ouvir, saber controlar conflitos, saber fazer a gestão das pessoas, ser líder, ser inovador, saber negociar (E26).

- Papel de mentor:

Ser comunicativo, ser compreensivo, saber fazer a gestão das mudanças, saber fazer a gestão dos processos de TI, saber fazer a gestão dos projetos de TI. Ser crítico (E6).

- Papel de coordenador:

Difundir o conhecimento sobre quaisquer temas em discussão. Ser um questionador permanente do status da situação atual. Ser flexível a algumas circunstâncias decorrentes. Saber elogiar seu subordinado sempre que possível para que o mesmo sinta-se valorizado. Organização em seu trabalho assim trazendo a imagem de um gestor (E3).

- Papel de produtor:

Dedicação, persuasão, visão do negócio, foco, capacidade de decisão (E4).

- Papel de monitor:

Saber inovar, saber decidir, saber observar, ser dedicado, ter paciência, saber cobrar, ser otimista, trabalhar em equipe (E14).

Quando perguntados sobre quais das características que os pesquisados possuíam de fato, ou seja, suas competências efetivas ou reais, os oito papéis também foram

identificados, como se pode observar na TAB. 28, na qual todas as respostas foram sintetizadas seguindo a mesma lógica anterior e acrescentando-se uma coluna em que aqueles que mencionaram possuir todas as características mencionadas anteriormente foram listados.

Tabela 28 – Competências efetivas do gestor de TI, na visão dos pesquisados

Papel	Respondentes	Respondentes com todas características	Total
Diretor			
Ser líder	E5, E8, E10, E12, E16, E17, E21, E22, E23, E24, E26, E27	E8, E10, E12, E17, E21, E22, E24, E26	12
Ter conhecimento do negócio da empresa, gerir processos de TI	E6	E6	1
Ser objetivo	E7	E7	1
Capacidade de decisão	E4		1
Punho firme	E9	E9	1
Ter conhecimento	E19, E24	E24	2
Compreensão da área em que atua	E13	E13	1
Facilitador			
Saber trabalhar em equipe	E8, E11, E12, E13, E14, E15, E17, E23	E8, E12, E13, E14, E15, E17	8
Gerenciar conflitos	E8, E21, E22, E26	E8, E21, E22, E26	4
Saber lidar com pressão	E16		1
Saber gerir um grupo, ter controle	E15	E15	1
Gerir pessoas	E26	E26	1
Gerir e controlar	E9	E9	1
Gerir demandas, trabalhar sobre pressão	E1, E2, E13	E1, E13	3
Espírito de equipe	E9	E9	1
Capacidade de formar boa equipe	E20	E20	1
Saber planejar	E8	E8	1
Difundir o conhecimento para clientes e afins	E3		1
Negociador			
Dedicação	E4, E9, E11, E12, E14, E26, E27	E9, E12, E14, E26	7
Competência	E24	E24	1
Saber negociar	E16, E26	E26	2
Saber conciliar	E20	E20	1
Abertura	E24	E24	1

(cont.)

Papel	Respondentes	Respondentes com todas características	Total
Inovador			
Dinamismo	E8, E16, E17, E20, E22, E25	E8, E17, E20, E22, E25	6
Criativo, inovar	E5, E14, E18, E21, E23, E26	E14, E21, E26	6
Gerir mudanças	E6, E7, E21	E6, E7, E21	3
Ser facilitador	E8	E8	1
Ser atento	E25	E25	1
Questionar sobre o assunto decorrente	E3		1
Suportar problemas	E5		1
Capacidade de adaptar	E12	E12	1
Sensatez	E5		1
Discernimento	E24	E24	1
Intensidade da habilidade muda cada uma das características	E2		1
Melhorar/adquirir cada uma delas	E2		1
Mentor			
Boa comunicação, ser comunicativo	E5, E6, E7, E9, E21	E6, E7, E9, E21	5
Saber ouvir	E11, E15, E21	E15, E21	3
Ser otimista	E14, E18, E21	E14, E21	3
Saber reconhecer	E7	E7	1
Ser compreensivo	E6	E6	1
Ter bom relacionamento com subordinados	E1	E1	1
Ter empatia	E18		1
Ter acessibilidade	E27		1
Influenciar	E22	E22	1
Ser acessível	E18		1
Monitor			
Ser crítico	E6, E7	E6, E7	2
Saber decidir	E14	E14	1
Saber cobrar	E14	E14	1
Gerir processos	E7	E7	1
Coordenador			
Ser organizado	E1, E3, E10, E15	E1, E10, E15	4
Visão do negócio	E4		1
Ser observador	E18		1
Ser paciente	E9	E9	1
Ter disciplina	E19, E25	E25	2
Ser flexível	E10	E10	1
Saber se relacionar	E13	E13	1

(cont.)

Papel	Respondentes	Respondentes com todas características	Total
Produtor			
Concentração	E11, E12	E12	2
Foco	E25	E25	1
Ser humilde	E25	E25	1
Ser esforçado	E25	E25	1
Gerir o tempo	E22	E22	1
Motivação	E10	E10	1
Persistência	E10	E10	1
Ser competente	E17	E17	1

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas apresentadas a seguir ilustram a percepção dos respondentes:

- Papel de diretor:

Sou negociador, sei viver sob pressão, sou dinâmico, sou líder (E16).

- Papel de negociador:

Visão do negócio, dedicação e capacidade de decisão (E4).

- Papel de facilitador:

Trabalho em equipe, liderança e inovador (E23).

- Papel de inovador:

Observação, empatia, acessibilidade, otimismo e trabalho muito a capacidade de inovar (E18).

- Papel de mentor:

Suportar problemas, ser criativo, líder, ter boa comunicação, sensatez (E5).

- Papel de monitor:

Todas (E6).

- Papel de coordenador:

Sempre tento difundir ao máximo meu conhecimento para clientes e afins. Questionar sempre o assunto decorrente. Organização (E3).

- Papel de produtor:

Dedicação, saber ouvir, trabalhar em equipe, ter concentração (E11).

Ao serem questionados sobre a forma com que o gestor desenvolve tais competências, foram identificados quatro grupos de respostas, ou seja, quatro categorias: vivência, formação, trabalho em equipe e inspiração.

Quanto ao primeiro grupo, percebe-se que o mais relevante é o fato de que a vivência na área, bem como a prática e o convívio permitem que o gestor possa desenvolver tais características (9 respondentes). Já quanto à formação, é notório que o estudar está presente no desenvolvimento do gestor (4 deles), bem como a reunião com subordinados (2 respostas), em termos de trabalhar em equipe. Quanto à inspiração, os gestores consideram como imagem outros gestores, devido a suas experiências e vivências no meio (2 respostas). Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 29.

Tabela 29 – Modos pessoais de gestão de competências, na visão dos pesquisados

Respostas	Respondentes	Total
Vivência		
Vivência na área, prática, convívio	E2, E10, E11, E12, E13, E14, E16, E21, E26	9
Vivência nas situações	E7, E12, E13, E16	4
Tempo de serviço, experiência	E7, E20, E25	3
Troca de experiência	E13, E23	2
Deparar com situações adversas	E9, E21	2
Vocação	E10	1
Trabalhar com a característica diante da situação	E5	1
Trabalhar com pessoas que desenvolvem sistemas	E8	1
Desenvolvidas com o tempo e necessidade	E5	1
Aprender com os subordinados	E9	1
Conhecimento do grupo	E24	1
Expectativa do cliente	E24	1
Necessidade de cada situação	E25	1
Formação		
Estudar, grupos de estudos	E1, E4, E19, E20	4
Cursos	E2, E4	2
Palestras	E2	1
Networking	E2	1
Empenho	E10	1
Treinamentos	E19	1
Ler	E22	1
Docência	E8	1
Vivência acadêmica	E14	1
Inspiração		
Gestores como espelho	E3, E15	2
Espelhar em profissionais mais experientes	E1, E27	2
Coaching Profissional	E2	1
Aceitar conselhos	E1	1
Observar atitudes de gestores	E18	1
Trabalho em equipe		
Reunir com subordinados	E6, E17	2
Trabalhar em equipe	E9	1

Fonte: Dados da pesquisa

As respostas apresentadas a seguir ilustram a opinião dos respondentes:

- Vivência:

Através da vivência na área, cursos, palestras, networking e principalmente Coaching Profissional foi o que me ajudou muito (E2).

- Formação:

Procurando grupos de estudos e cursos de reciclagem para minhas deficiências (E4).

- Inspiração:

Tento em vista meus gestores (E3).

- Trabalho em equipe:

Procuro sempre me reunir com meus subordinados e através dessas reuniões percebo como devo proceder para buscar uma melhoria a tais características (E6).

Ao abordar se a empresa contribui para o desenvolvimento do gestor, cinco dos respondentes pontuaram que não há uma contribuição. Em contrapartida, os demais pesquisados consideram que há uma contribuição nas funções do gestor (22 respostas). Tais possibilidades de contribuição foram classificadas em dois eixos: capacitação e vivência. No que tange à capacitação, os indivíduos consideraram que cursos de capacitação para gestores, reciclagem gerencial e cursos de aperfeiçoamento auxiliam no processo de formação de características dos gerentes (11 deles). Já na vivência, percebe-se que novos desafios são estimulantes para seu desenvolvimento (2 respondentes). Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 30.

Tabela 30 – Contribuições da organização no desenvolvimento do gestor, na visão dos pesquisados

Respostas	Respondentes	Total
Não	E7, E11, E16, E20, E23	5
Sim	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15, E17, E18, E19, E21, E22, E24, E25, E26, E27	22
Por meio de...		
Capacitação		
Cursos de capacitação para gestores, reciclagem gerencial, cursos de aperfeiçoamento	E4, E6, E8, E9, E12, E14, E21, E22, E25, E26, E27	11
Treinamento de reciclagem, treinamentos semestrais	E5, E9, E18, E19	4
Participação em eventos/treinamentos	E2	1
Criação de projetos	E15	1
Dinâmicas em grupo	E17	1
Workshops	E18	1
Palestras	E18	1
Materiais institucionais	E18	1
Ferramentas necessárias	E24	1
Vivência		
Novos desafios	E10, E24	2
Apoiar	E1	1
Incentivar	E1	1
Apoiar os gestores	E3	1
Processos parecidos, mas distintos em detalhes	E13	1
Delegação de tarefas	E15	1
Execução de tarefas diárias	E15	1
Interação entre diferentes gestões	E18	1

Fonte: Dados da pesquisa

As considerações levantadas pelos indivíduos podem ser ilustradas pelos seguintes relatos a seguir:

- **Capacitação:**

Sim, através de cursos de reciclagem/treinamento que a empresa propõe aos consultores (E14).

- **Vivência:**

Novos desafios todos os dias (E10).

Quando questionados se outras empresas contribuem para o desenvolvimento dos gestores, 17 respondentes consideram que não há nenhuma contribuição de outras organizações. Os demais pesquisados consideram que há contribuições externas para o desenvolvimento do gestor (10 deles), indicando também processos de capacitação e vivência. Quanto à capacitação, os respondentes consideram que instituições de ensino são responsáveis pela contribuição externa para o desenvolvimento dos gestores. No que diz respeito à vivência, o relacionamento entre a equipe e com os clientes (2 deles) contribui para que o gerente adquira suas características. Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 31.

Tabela 31 – Contribuições de outras organizações para o desenvolvimento dos gestores, na visão dos pesquisados

Respostas	Respondentes	Total
Não	E4, E5, E7, E8, E9, E11, E12, E16, E17, E18, E20, E21, E22, E23, E25, E26, E27	17
Sim	E1, E2, E3, E6, E10, E13, E14, E15, E19, E24	10
Por meio de...		
Capacitação		
Instituições de ensino	E1	1
Organizações parceiras	E2	1
Parceiros de negócio	E1	1
Promoção de eventos	E2	1
Microsoft, Wyse Citrix	E3	1
Palestras	E3	1
Grupos de estudos	E6	1
Instituições para treinamento interno	E19	1
Vivência		
Relacionamento, relacionamento com os clientes	E13, E24	2
Tempestade de ideias entre gerentes de empresas diferentes	E6	1
Adaptação às necessidades dos clientes	E10	1
Trabalho em equipe	E13	1
Trabalhar sobre pressão	E13	1
Vivenciar a necessidade da empresa	E13	1
Brainstorm	E14	1
Organização da vida pessoal	E15	1
Novas perspectivas	E24	1

Fonte: Dados da pesquisa

As considerações positivas a respeito das contribuições de outras organizações para o desenvolvimento do gestor de TI podem ser ilustradas pelos relatos a seguir:

- Capacitação:

Instituições de ensino e parceiros de negócio (E1).

- Vivência:

Todos os clientes envolvidos no processo de gerenciamento e relacionamento constante. Novas perspectivas são sempre apresentadas requisitando uma diversidade de ações e conhecimentos amplos para tomada de decisões em curto prazo (E24).

Em relação aos desafios enfrentados pelos gestores de TI nos dias de hoje, estes consideram aspectos pessoais, técnicos e contextuais. Quanto aos primeiros, o gestor deve saber cobrar resultados (1 resposta). Em relação aos aspectos técnicos, há dificuldades na execução dos serviços devido aos recursos que estão disponíveis. Já considerando os aspectos contextuais, deve ter uma equipe coesa e que os interesses se desenvolvam entre outras equipes (7 respostas).

No total das respostas, destacam-se os desafios contextuais, seguidos dos técnicos e, por fim, os pessoais. Observe-se a síntese disposta na TAB. 32.

Tabela 32 – Desafios enfrentados pelos gestores de TI nos dias de hoje, na visão dos pesquisados

Respostas	Respondentes	Total
Aspectos contextuais		
Manter a equipe coesa, desenvolver interesse entre equipes	E6, E10, E17, E20, E24, E25, E26	7
Gerenciar as necessidades e desejos da empresa, contrabalanceando com as necessidades e desejos dos colaboradores	E2, E5, E7	3
Manter a comunicação	E4, E18, E25	3
Manter o funcionário satisfeito, atender as necessidades do empregado	E7, E12, E16	3
Estar um passo à frente da empresa	E11, E14, E27	3
Gerir mudanças para não causarem ou causarem menor impacto na equipe	E5, E8	2
Rapidez na transformação e desenvolvimento da tecnologia, acompanhar mudanças tecnológicas	E1, E13	2
Alinhar a TI com o negócio principal da empresa	E2	1
Manter o equilíbrio entre a satisfação profissional e a demanda das necessidades	E8	1
Estar à frente das demais áreas da empresa	E9	1
Controlar a rotatividade	E9	1
Demonstrar o retorno do investimento na tecnologia	E10	1
Responder bem às expectativas da equipe de TI	E11	1
Gerir conflitos dos empregados	E12	1
Ver em que a tecnologia é útil à empresa	E13	1
Fazer a TI ser utilizada pelas outras áreas	E15	1
Conhecimento do mercado em que atua	E18	1
Mudança de cultura	E19	1
Recursos suficientes para projetos	E20	1
Aspectos técnicos		
Executar os serviços com os recursos disponíveis	E16, E21, E22, E23	4
Profissionais especializados	E3	1
Profissionais dispostos a novas conquistas no mercado	E3	1
Aspectos pessoais		
Saber cobrar resultados	E4	1
Saber ouvir	E4	1
Ser inovador	E18	1
Liderar	E19	1

Fonte: Dados da pesquisa

Foram separados trechos das entrevistas para ilustrar tal análise:

- Aspectos contextuais:

Manter a equipe de trabalho focada e comunicativa (E25).

- Aspectos técnicos:

Executar o serviço com aquilo que tem (E22).

- Aspectos pessoais:

Saber cobrar resultados, saber ouvir, manter a comunicação (E4).

Ao serem questionados sobre as dificuldades que os gestores de TI enfrentam no dia a dia de trabalho, pode-se perceber que, quanto aos aspectos pessoais, ainda é difícil conciliar a vida profissional com a pessoal, deixando sempre a desejar uma das duas (1 resposta). No que diz respeito aos aspectos técnicos, a grande dificuldade enxergada são os projetos mal executados (1 resposta). Já em relação ao contexto, que agrupou a maior quantidade de respostas diferentes (29 conteúdos distintos), observa-se que nem sempre há um tempo para execução das atividades (5 respostas), bem como há falta de comunicação dentro do grupo de TI e deveria ter uma equipe mais coesa e comunicativa (3 respostas). Essas e as demais respostas estão sintetizadas na TAB. 33.

Tabela 33 – Dificuldades enfrentadas pelo gestor de TI, no dia a dia de trabalho, na visão dos pesquisados

Respostas	Respondentes	Total
Aspectos contextuais		
Tempo para execução de atividades	E6, E7, E8, E18, E22	5
Falta de comunicação dentro do grupo de TI, manter a equipe comunicativa	E17, E19, E21	3
Atender às necessidades do empregado	E12, E26	2
Atender às necessidades do cliente	E26, E27	2
Falta de priorização da alta direção	E1	1
Novos funcionários sem experiência	E19	1
Trabalhar em busca de melhorar a cultura da empresa e dos funcionários	E2	1
Dificuldade no entendimento do real poder das ferramentas para o ambiente de trabalho	E3	1
Manter o grupo coeso	E4	1
Manter única equipe quando parte para novos projetos	E14	1
Melhor relacionamento do funcionário de TI com outros funcionários	E4	1
Relacionar a GP com os processos de TI	E5	1
Gerenciar conflitos entre subordinados e clientes	E6	1
Gerir as necessidades da empresa	E7	1
Equilíbrio entre as necessidades da empresa e as da equipe de TI	E11	1
Manter foco e participação na equipe	E9	1
Tempo mais curto	E10	1
Gerir conflitos dos empregados	E12	1
Acompanhar o dinamismo da tecnologia	E13	1
Estar um passo à frente das necessidades dos clientes	E14	1
Estar sempre à frente das necessidades da empresa	E23	1
Dificuldade de implementar novas tecnologias	E15	1
Executar os serviços com os recursos disponíveis	E16	1
Manter o funcionário satisfeito	E16	1
Clientes não saber o que querem	E18	1
Demanda de projetos solicitados com a equipe existente	E20	1
Gerenciar mudanças	E22	1
Diversidade de opiniões	E24	1
Fazer com que a equipe vista a camisa da empresa	E25	1
Aspectos pessoais		
Equilíbrio entre o profissional e o tempo	E8	1
Conciliar vida profissional e pessoal	E10	1
Aspectos técnicos		
Projetos mal executados	E2	1

Fonte: Dados da pesquisa

Os trechos a seguir ilustram os pontos levantados pelos respondentes:

- Aspectos contextuais:

Fazer a gestão das necessidades da empresa para com a TI casando o tempo hábil para solução dos problemas (E7).

Fazer com que a equipe de trabalho se comunique entre eles (E21).

- Aspectos pessoais:

Conciliar vida profissional e pessoal. Com o excesso de informações o tempo anda ficando cada vez mais curto (E10).

- Aspectos técnicos:

Levando em consideração o desafio citado na questão 13, a maior dificuldade que encontro é trabalhar em busca de melhorar a cultura da empresa e conseqüentemente de seus profissionais. Vários projetos são mal executados por conta de etapas "saltadas" consideradas sem importância que podem nos trazer dificuldades a médio e longo prazo (E2).

Quando questionados sobre o tipo de contrato que mantinham com as organizações onde trabalham, 23 dos respondentes são celetistas, ou seja, contratados conforme rege a Consolidação das Leis Trabalhistas, a CLT; outros três atuam por meio de contatos via Pessoa Jurídica (PJ); e um deles é sócio-proprietário de uma empresa de tecnologia. Dentre os respondentes, 17 consideram que o tipo de contrato não tem relação com as competências; 10 respondentes já acham que há relação. Essas respostas estão sintetizadas na TAB. 34.

Tabela 34 – Tipo de contrato dos gestores e posicionamento acerca de possíveis relações com as competências profissionais, na visão dos pesquisados

Respostas	Respondentes	Total
CLT	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E12, E13, E15, E16, E17, E18, E19, E20, E21, E22, E24, E25, E26	23
PJ	E14, E23, E27	3
Sócio-proprietário	E10	1
Tipo de contrato interfere nas competências gerenciais?		
Não	E2, E4, E5, E6, E7, E8, E11, E12, E13, E15, E16, E21, E22, E23, E25, E26, E27	17
Sim	E1, E3, E9, E10, E14, E17, E18, E19, E20, E24	10

Fonte: Dados da pesquisa

Os trechos a seguir ilustram as respostas dos pesquisados:

- CLT:

Meu contrato é CLT. Sim (E1).

CLT e não tem relação com minhas competências (E2).

- PJ:

Sou PJ e acho sim que esse método de contratação tem influência, pois posso participar de outros projetos e com isso adquirir novas experiências e junto a elas competências (E14).

- Sócio-proprietário:

Sou sócio proprietário de uma empresa de Tecnologia que eu mesmo fundei que tem ligação com essas competências (E10).

- Não há relações entre tipo de contrato e competências gerenciais:

Sou CLT. Vejo que essa forma de contrato não tem relação com minhas competências (E21).

- Há relações entre tipo de contrato e competências gerenciais:

Sou CLT, e tem muito a ver com minhas competências. Temos PJ passageiros, especialistas em assuntos, acredito não ser um PJ por dominar várias áreas e ser de cargo vital para o caminhar do negócio (E18).

Quando perguntados se havia algo mais a acrescentar, 23 respondentes afirmaram que não e 2 afirmaram que sim. Em relação às considerações afirmativas, os gestores pontuam que existem mais técnicos do que gestores no mercado e, devido a isso, precisa haver uma maior capacitação dos profissionais. Mas, o que se pode perceber é que também os processos gerenciais são influenciados, muitas vezes, pela cultura organizacional, havendo falhas quanto à forma de gerir (1 resposta cada).

Os trechos a seguir ilustram a visão de parte dos gestores pesquisados:

Hoje temos muitos técnicos mas poucos gestores, os profissionais precisam se capacitar mais (E1).

Sim. Muitas das vezes nossa maneira de gerir os processos empresariais são influenciados pela cultura da empresa, cultura na ótica de como os gerentes devem trabalhar (E5).

Diante desses achados, traçaram-se as seguintes considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais dos gestores da área de tecnologia de informação em organizações situadas no Triângulo Mineiro, na ótica deles próprios.

Utilizou-se como referencial teórico as competências profissionais, focando a competência gerencial, tendo por base o modelo de competências e papéis gerenciais de Quinn *et al.* (2003). Além disso, detalharam-se peculiaridades do setor de TI.

Foi realizada uma pesquisa em diversas empresas privadas localizadas na região do Triângulo Mineiro, de caráter descritivo, com abordagens quantitativa e qualitativa, apresentando, assim, uma triangulação entre métodos (COLLIS; HUSSEY, 2005). Os dados foram coletados por meio de questionários, respondidos por 27 gestores de TI, composto por perguntas abertas e por uma escala baseada no modelo teórico adotado.

O primeiro objetivo específico foi descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais ideais, na percepção dos gestores pesquisados, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003). Verificou-se que os papéis de monitor e inovador aparecem em destaque nas respostas dos gestores na escala, com maiores percentuais de respondentes em níveis elevados; já os papéis de produtor e diretor foram os que obtiveram os menores percentuais de respondentes em níveis elevados. Observou-se que as médias obtidas para os papéis gerenciais exigidos não se diferenciam entre si. No entanto, as respostas das perguntas abertas indicaram algumas divergências: dentre as competências exigidas em maior grau, estão as relativas aos papéis de diretor e inovador e as em menor grau as de produtor e monitor.

O segundo objetivo foi descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais efetivas dos referidos gestores, de acordo com o modelo de Quinn *et al.* (2003). Por meio dos dados quantitativos, pôde-se constatar que,

para os papéis e competências gerenciais efetivas, os percentuais de respondentes enquadram-se no nível elevado para todos os oito papéis, com destaque positivo mais representativo para o de produtor e o menos representativo para o de monitor. Por outro lado, as respostas das perguntas abertas também indicaram divergências em relação aos papéis efetivos: dentre as competências exigidas em maior grau, estão as relativas aos papéis de diretor e facilitador e as em menor grau as de coordenador e produtor.

Em relação ao terceiro objetivo, descrever e analisar os perfis gerenciais de tais gestores, na sua própria percepção, em ambas as situações, o papel eficaz de mestre se fez presente, o que denota uma postura articulada dos gestores de TI em suas organizações, no que tange a suas competências gerenciais.

Por fim, o quarto objetivo específico foi identificar, descrever e analisar possíveis diferenças e semelhanças entre os gestores abordados no que tange às suas competências efetivas e exigidas, assim como entre elas e seus dados sociodemográficos. A esse respeito, os testes de comparação e correlação apontaram diferenças significativas entre alguns papéis, principalmente, alinhadas ao tempo de casa, de cargo e de experiência em função gerencial, sendo a maior parte delas em razão inversa. Quanto aos resultados dos testes de correlação entre os papéis gerenciais dos respondentes, os resultados significativos apontaram relações positivas, indicando a tendência de o respondente avaliar de modo similar os papéis gerenciais em foco.

Importante frisar algumas limitações da pesquisa empreendida. Tais limitações estão relacionadas às respostas negativas de alguns gestores em participarem da pesquisa; além disso, notou-se, nas respostas dos pesquisados, um elevado grau de objetividade, dificultando, em certa medida, a análise de conteúdo. Contudo, as contribuições desta pesquisa são também observadas, sendo a primeira relativa a ampliar o escopo das pesquisas que vêm sendo realizadas sobre o tema, abordando um grupo privilegiado em termos remuneratórios, porém pouco pesquisado no país. Importante frisar a contribuição metodológica, tendo em vista a triangulação efetivada, o que possibilitou adentrar na riqueza do trabalho desenvolvido por tais gestores, seus desafios e suas contradições.

Diante disso, sugere-se para pesquisas futuras ampliar o escopo para gestores de áreas e níveis hierárquicos variados, incluindo-se órgãos públicos e o terceiro setor, já que a área de TI tem se mostrado importante e valorizada em todos os tipos de organizações.

REFERÊNCIAS

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

ANDRADE, M. M. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação Gerencial: Pós-graduação Lato Sensu e o Papel das Comunidades de Prática. **Revista de Administração Contemporânea**. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Rio de Janeiro: ANPAD, v. 9, n. 2, p. 35-58, abr./jun. 2005.

ANTONELLO, C. S., A metamorphose da Aprendizagem Organizacional: uma visão crítica. In RUAS, R.; ANTONELLO, C. B.; BOFF, L. H. (orgs). **Aprendizagem organizacional e Competências: Os novos horizontes da Gestão**. São Paulo, Bookman, 2005.

BARNEY, J. B. and WRIGHT, P. M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage, **Human Resource Management**, vol. 37, no. 1, pp. 31-46., 1998

BEST, J. W. **Como investigar em educación**. Madri: Morata, 1972.

BOYATZIS, Richard E. **The Competent Management: A Model for Effective Performance**. Nova York: Wiley & Sons, 1982.

CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social: Uma crônica do salário**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CASTRO, Eduardo Bernardes de; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. Habilidades, competências, valores e atitudes - um perfil para o profissional de computação e informática. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE COMPUTAÇÃO, 22. **Anais...** Florianópolis, 2002.

CERIONI, Thais Aline. Quatro faces de um líder. São Paulo: **Carreira-Revista Eletrônica**, Editora: IDG Brasil Limitada. <http://cio.uol.com.br/carreira/2007/03/15/idgnoticia.2007-03-15.7185945135>. Acessado em 18/04/2012

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. A new look at competent professional practice. **Journal of European Industrial Training**. V. 27, n. 7, p. 374-383, 2000.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. The reflective (and competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**. V. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a Holistic Model professional of competence. **Journal of European Industrial Training**. V. 20, n. 5 , p 20-30 , 1996.

CHERMONT, G. S. O perfil do profissional e um novo conceito em empregabilidade. **Developers' Magazine**. Ano III, n.35, p.30-33, 1999.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes. In: DAVEL, E.; MELO, M. C. O. L. (orgs.). **Gerência em Ação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. (p. 29-65)

DELUIZ, N. O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação: implicações para o currículo. **Boletim técnico SENAC**. Rio de Janeiro, v. 27, n. 3, set/dez 2001.

DIAS, Helaine Cristine Viana Barbosa. **Competências do enfermeiro**: um estudo em um hospital privado de Belo Horizonte. 2009.145f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

DIAS, Helaine Cristine Viana Barbosa; PAIVA, Kely César Martins. Competências do enfermeiro: estudo em um hospital privado. **Revista Brasileira de Enfermagem, REBEN**, Brasília, v. 64, n. 3, p. 511-520, maio/jun., 2011.

FERNANDES, A. C. B. C. **Competências Gerenciais de Enfermeiros de uma Instituição Hospitalar de Belo Horizonte**. 2012.163f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2012.

FERNANDES, A. A.; TEIXEIRA, D. de S. **Fábrica de Software**: Implantação e gestão de operações. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

FLEURY, Afonso Carlos Correa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. C. C. Alinhando Estratégias e Competências. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 44, n. 1, p. 44-57, jan./mar. 2004.

FRUET, Henrique e MANSUR, Alexandre. A nova geração conectada. **Revista Época**, São Paulo: Editora Globo S.A., 01/08/2005, n. 376, páginas 106-112.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

GOULART, C. Letramento e modos de ser letrado: discutindo as bases teórico-metodológicas de um estudo. **Revista Brasileira de Educação**, v.11, n.33, set./dez. 2006.

GREENEMEIER, Larry. Inimigo íntimo. **Revista Information Week Brasil**, São Paulo: Editora IT Mídia S.A. InformationWeek Brasil, 2007, ano 8, n. 175, páginas 44-48.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

HILL, L. A. **Novos Gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1992.

LAGUNA, G.; OLIVEIRA, L. R. Fatores críticos de sucesso para alinhamento de Objetivos de negócios e TI. In: SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 3, 2006, **Anais...** AEDB: Resende, 2006. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos06/961_FCS.pdf. Acessado em 26/10/2011.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1999.

LAWLER, E. E., WORLEY, C. G. **Built to change**: How to achieve sustained organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass, 2006

LEÃO, P. R. C., MORESI, E. A. D., & OLIVEIRA, K. M. **Ontologia de competências profissionais em tecnologia da informação**. Paper presented at the annual meeting of the Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Santos, Brazil., 2007

LEVY-LEBOYER , C. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas, 1994.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS-MOREIRA, A. Novo Perfil Profissional: Inclusão de Métodos Formais em Currículos Sobrecarregados. Congresso Nacional da SBC, XVIII. **Anais...** p. 465-474, 1998

MARRA, A. V.; MELO, M. C. O. L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 09-31, julho-setembro-2005.

MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1–40, 1973.

MILES, M.; HUBERMAN , M. **Qualitative data analysis**. London : Sage Publications, 1994

MOREIRA, Paulo. Você tem o perfil que o mercado quer ? Rio de Janeiro, **Developers' Magazine**. Ano III, n. 31, p. 10-13, 1999.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de competências e a profissão docente: um estudo em universidades no estado de Minas Gerais**. 2007. 278 f. Tese

(Doutorado em Administração) - CEPEAD, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 2007.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, vol.12, n.2, p. 339-368, 2008.

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

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do Sul, SC: Nova Era, 1999.

REED, M. **Sociologia da Gestão**. Lisboa: Celtas, 1997.

RESENDE, E. **O Livro das Competências: Desenvolvimento das competências**. São Paulo: Editora Qualitymark, 1999.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação Aplicada a Sistemas de Informação Empresariais**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, S. B.; CHILD, J.; LUZ, T. R. Aprendizagem Contestada em Ambiente de Mudança Radical. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 44, n. 1, p. 27-43, jan/mar 2004.

ROCKART, J.F.; EARL, M.J.; ROSS, J. W. Eight Imperatives for the new IT Organization. **Sloan Management Review**, v.38, n.1, p.43-55, Fall 1996.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA-JR, M. M. (Orgs.) **Gestão Estratégica do Conhecimento**. São Paulo: Atlas. 2001.

RUIZ, Miguel. **Pela excelência dos serviços em Tecnologia**. São Paulo: Associação Brasileira das Empresas de Software. Disponível em: <http://www.abes.org.br/temp11.aspx?id=241&sub=241>. Acessado em 08/04/2012.

RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis, Vozes, 1978.

TAPSCOTT, Don; CASTON, Art. **Mudança de paradigma: a nova promessa de tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SANTOS, A. R. dos. **Metodologia científica**. A construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, F. **Competências Gerenciais: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro**. 2009.116f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte. 2009.

SPARROW, P.R.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecast: issues for international selection and assesment. In: MABEY, C.; ILES, P. **Managing Learning**. London: Routledge, 1994.

SNELL, S. A.; STUEBER, D.; LEPAK, D. P. **Virtual HR departments: Getting out of the middle**. In: Robert L. Heneman and David B. Greenberger, Human resource management in virtual organizations (Information Age Publishing), 2001.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STUTZ, Dalmo. O profissional de TI: um novo paradigma de trabalho. Rio de Janeiro, **Developers' Magazine**. Ano III, n. 31, p. 14-15, 1999.

TAURION, Cezar. Um novo profissional de TI está se formando no mercado. Rio de Janeiro, **Developers' Magazine**. Ano III, n. 31, p. 9, 1999.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRUJILLO, F.A. **Metodologia da ciência**. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VIEIRA, V. A. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 1, p. 61-70, jan/abr. 2002.

VOLPI, Marlon. Capacitação técnica e empregabilidade no mundo de hoje. Rio de Janeiro, **Developers' Magazine**. Ano III, n. 31, p. 20-21, 1999.

WIKIPEDIA. **Triângulo Mineiro**. Disponível em:
http://pt.wikipedia.org/wiki/Tri%C3%A2ngulo_Mineiro. Acessado em 26/10/2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Phillippe. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE

APÊNDICE A - Questionário



Prezado(a) Colega, gestor na área de TI

Este questionário visa subsidiar a elaboração de estudos no Mestrado Acadêmico em Administração na Faculdade Novos Horizontes.

Ressaltamos que sua participação é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas. Suas respostas individuais serão mantidas em sigilo absoluto. Seus fins são estritamente acadêmicos.

Algumas instruções específicas são dadas no começo de cada seção. Leia-as atentamente. O tempo estimado para preenchimento total do questionário é de 20 minutos, e devem ser observadas as seguintes orientações gerais:

- Dê a primeira resposta que lhe ocorrer, respondendo a cada item o mais honesta e francamente possível;
- Trabalhe rapidamente e na sequência apresentada;
- Se cometer algum engano e quiser alterar sua resposta, volte e marque novamente;
- Fique atento às mudanças de escalas, pois cada parte do questionário trabalha com uma diferente;
- Algumas frases possuem significados semelhantes e são necessárias neste tipo de levantamento de dados; então, não deixe de assinalar sua resposta em todas elas, mesmo achando que já respondeu algo parecido;
- Verifique cada parte do questionário para ter certeza de que respondeu a **TODOS** os itens.

Muito obrigado por sua colaboração!

Cordialmente,

Leandro dos Santos Ferreira

Profª Drª Kely César Martins de Paiva
(orientadora)

Parte I

Assinale com um X na coluna da esquerda a opção que lhe representa e complete o que for pedido:

A - Dados sociodemográficos

1 – Sexo:

- a. Masculino
- b. Feminino

2 – Idade:

- a. até 25 anos
- b. de 26 a 30 anos
- c. de 31 a 35 anos
- d. de 36 a 40 anos
- e. de 41 a 45 anos
- f. de 45 a 50 anos
- g. mais de 50 anos

3 – Estado civil:

- a. solteiro
- b. casado
- c. desquitado / divorciado / separado
- d. viúvo
- e. união estável
- f. outro:

4 – Escolaridade:

- a. Ensino médio completo
- b. Ensino superior incompleto
- c. Ensino superior completo
- d. Especialização
- e. Mestrado
- f. Doutorado

B - Dados profissionais

1 – Há quanto tempo você trabalha ?

	a) menos de 6 meses
	b) de 6 meses a 1 ano
	c) de 1,1 a 2 anos
	d) de 2,1 a 3 anos
	e) de 3,1 a 5 anos
	f) mais de 5,1 anos

7 – Há quanto tempo você trabalha como gestor?

	a) menos de 6 meses
	b) de 6,1 meses a 1 ano
	c) de 1,1 a 2 anos
	d) de 2,1 a 3 anos
	e) de 3,1 a 5 anos
	f) mais de 5 anos

8 – Qual sua remuneração média no último ano?

2 - Ramo da empresa onde trabalha atualmente:

	a) Serviço ou Administração Pública
	b) Mineração, agricultura ou criação de animais
	c) Indústria
	d) Comércio
	e) Bancos, Instituições Financeiras ou Agências de Crédito
	f) Transporte e comunicações
	g) Hotelaria ou Restaurante
	h) Construção Civil
	i) Saúde
	j) Educação
	k) Serviços Domésticos
	l) Outro

3 – Há quanto tempo você trabalha na atual empresa?

	a. menos de 6 meses
	b. de 6 meses a 1 ano
	c. de 1,1 a 2 anos
	d. de 2,1 a 3 anos
	e. de 3,1 a 5 anos
	f. mais de 5,1 anos

4 – Cargo Atual:

5 – Há quanto tempo você atua neste cargo?

	a. menos de 6 meses
	b. de 6 meses a 1 ano
	c. de 1,1 a 2 anos
	d. de 2,1 a 3 anos
	e. de 3,1 a 5 anos
	f. mais de 5,1 anos

7- Nesta empresa, você é:

	a. empregado, celetista
	b. contratado, terceirizado, PJ

C – Perguntas Iniciais

1. Por que entrou para a área de TI?
2. Quais características são necessárias para ser um gestor de TI?
3. Quais dessas você possui?
4. Como você desenvolveu e tem desenvolvido tais características?
5. A organização contribui para esse desenvolvimento? () Não () Sim. Como?
6. Outras organizações têm contribuído para esse desenvolvimento? () Não () Sim. Quais? Como?
7. O que seus subordinados dizem a respeito de você?
8. Em que são elogiosos?
9. Em que eles acham que você precisa melhorar?
10. O que você pensa a respeito desses comentários deles?
11. Como você percebe a rotatividade de mão de obra na área de TI?
12. Quais as competências em TI você considera importante?
13. Quais os desafios em ser gestor de TI hoje?
14. Quais dificuldades você enfrenta no seu cotidiano de trabalho?
15. Como é seu contrato de trabalho (CLT, PJ etc.)? Essa forma de contrato tem relação com suas competências profissionais?
16. Diante do que foi perguntado, gostaria de acrescentar alguma coisa?

Parte 2 - Competências Gerenciais

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar antes de cada frase o número que melhor corresponda à sua realidade, de acordo com a escala abaixo, considerando o que lhe é cobrado (exigido) no seu dia a dia e o que realmente você faz (real).

1	2	3	4	5	6	7
Nunca						Sempre

Exigido	Real	Atividades
		1. propõe ideias criativas e inovadoras
		2. exerce elevada influência na organização
		3. promove claramente a unidade entre os membros
		4. mantém firme o controle logístico
		5. trata cada indivíduo de maneira sensível e cuidadosa
		6. experimenta novos conceitos e ideias
		7. mostra empatia e interesse em lidar com os subordinados
		8. estimula a participação de todos nos processos grupais de tomada de decisão
		9. compara dados, relatórios, informações e etc. para detectar discrepâncias
		10. conduz o setor rumo às metas estabelecidas
		11. antecipa problemas, evitando crises
		12. controla os membros no cumprimento dos objetivos
		13. esclarece objetivos e prioridade comuns
		14. influencia as tomadas de decisão em alto nível
		15. traz um senso de ordem ao setor
		16. alinha diferenças-chave entre os membros do grupo, trabalhando de forma participativa para resolvê-las

Sugestões, dúvidas ou comentários? Utilize este espaço.

OBRIGADO!