

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:
percepções de subordinados de uma prestadora de serviços**

Simone Veloso Santana de Figueiredo

Belo Horizonte
2011

Simone Veloso Santana de Figueiredo

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS:

percepções de subordinados de uma prestadora de serviços

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

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

Linha de Pesquisa: Relações de poder e dinâmica das organizações

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Belo Horizonte
2011

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Simone Veloso Santana de Figueiredo, sob a orientação da Professora Doutora Kely César Martins de Paiva, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: Percepções de subordinados de uma prestadora de serviços", contendo 101 páginas.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 19/12/2010 / Término: 22/12/2010

Belo Horizonte, 22 de dezembro de 2010.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

AGRADECIMENTOS

Ao terminar uma longa caminhada e ao olhar para trás, sinto uma imensa dívida de gratidão para com uma infinidade de pessoas que contribuíram para que este trabalho fosse concretizado. E foram contribuições as mais diversas. Desde discussões conceituais até um simples e valioso olhar de carinho e segurança em momentos difíceis. Uma página não seria suficiente para nominar todos.

À professora Kely, pela fundamental e esmerada orientação durante a jornada de aprendizado e descoberta deste trabalho, ajudando-me a conhecer e ampliar meus limites.

À Edna e à Adélia, pela disponibilidade e pelo apoio, as quais, em muitas situações difíceis e sofridas, me socorreram.

Ao Sr. Júlio Alberto de Souto Lima, da JR Higienização Ltda., que confiou em meu trabalho e propiciou as condições para sua realização, permitindo o acesso a sua empresa.

Aos funcionários e colegas de trabalho que responderam à pesquisa com desprendimento e autenticidade.

Ao meu esposo, Mauro, e ao meu filho, Matheus Augusto, pelo carinho, estímulo, paciência e compreensão com minha ausência em muitos momentos de convívio durante a realização deste estudo.

Aos meus pais, Madalena e Hélio, que, com naturalidade e simplicidade, transmitiram-me os valores que orientam minha vida.

Aos meus irmãos, Hebert e Hibert, pela palavra de alento nas horas de desânimo.

A Deus, pela vida, pelas oportunidades e pelo aprendizado.

E, finalmente, a todos os meus amigos, inclusive aqueles cujos nomes não estão registrados aqui, pela ajuda e energia necessárias para prosseguir nesta pesquisa.

É maravilhoso chegar ao fim desses anos e perceber quantos amigos verdadeiros eu possuo.

O passado serve para evidenciar as nossas falhas e dar-nos indicações para o progresso do futuro

Henry Ford

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERP – *Enterprise Resource Planning*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SPSS – *Statistical Package for the Social Science*

RESUMO

O objetivo desta dissertação foi descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais esperadas (ideais) e efetivas (reais) de gestores da JR Higienização Ltda., quanto à percepção de subordinados lotados na administração central localizada em Belo Horizonte. Foram discutidos conceitos relacionados a gerência e a gerentes e sobre competências profissionais e sua gestão no nível gerencial. A pesquisa, nos moldes de um estudo de caso, considerou como unidade de análise os gerentes, especificamente quanto a suas competências gerenciais, e como unidade de observação os subordinados da administração da empresa abordada, os quais não ocupam cargo associados à função gerencial. Como a pesquisa foi pautada nas abordagens quantitativa e qualitativa, caracterizando uma triangulação metodológica, ocorreram duas fases de coleta de dados, além do levantamento de dados secundários, por meio documental. Na primeira, foi aplicado um questionário com frases correspondentes aos oito papéis do modelo de Quinn et al. (2003), o qual foi distribuído aos 65 funcionários, tendo 45 deles retornado devidamente preenchidos. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas com 12 sujeitos, escolhidos por acessibilidade, com vistas a obter esclarecimentos e aprofundamento na temática da pesquisa. As técnicas de análise de dados neste estudo foram: a análise documental, a estatística descritiva uni e bivariada e a análise de conteúdo. Dentre os principais resultados, salientam-se: a JR Higienização, fundada há 37 anos, vem implementando um novo sistema de informações, implicando uma série de mudanças nas expectativas e nos comportamentos dos gestores; os oito papéis gerenciais do modelo analítico adotado, nos planos do ideal e do real, são percebidos de modo distinto pelos subordinados; os papéis de Inovador e de Facilitador (tanto no plano ideal como no efetivamente realizado pelos gestores da empresa) foram os menos percebidos pelos subordinados tanto na primeira fase quanto na segunda fase da pesquisa; os resultados apontaram para uma percepção esperada por parte dos subordinados quanto aos papéis de coordenador e de diretor, porém o que eles observam na prática dos gestores é o desempenho de negociador e de mentor; e a maioria dos entrevistados não vê diferença decorrente de competências em função de desigualdade em termos de sexo, idade, estado civil e tempo no cargo do gerente, todavia elas parecem alinhadas a níveis de escolaridade, tempo de casa, nível hierárquico e tempo de gerenciamento de pessoas da mesma equipe. O estudo finaliza com as limitações da pesquisa e sugestões para novas investigações.

Palavras chaves: Competências gerenciais. Competências profissionais. Gerência e gerentes. Subordinados. Triangulação.

ABSTRACT

The objective of this dissertation was to describe and analyze how the management abilities, expected (ideal) and actual (real), of managers from JR Higienização Ltda., are configured in the perception of crowded subordinates central administration located in Belo Horizonte. Further, it was discussed concepts related to management and managers on their management skills and their management at the management level. The research, in line with a case study, considered the managers as the unit of analysis, specifically their management abilities, and as an observation unit, the subordinates from the administration of the approached company, which do not occupy a position in which he is holding managerial function. Since the research was based on both quantitative and qualitative approaches, forming a methodological triangulation, there were two phases of data collection, besides the survey of secondary data through documentary. The first was a questionnaire with eight sentences corresponding to the roles of the Quinn model (2003), which was distributed to the 65 employees, with 45 of them returned completed. In the second phase, interviews were conducted with 12 subjects, selected by accessibility, with view to deepening and clarification on the subject of research. The data analysis techniques in this study were documentary analysis, univariate and bivariate descriptive statistics and content analysis. Among the results, it should be noted: the JR Higienização, founded 37 years ago, has been implementing a new information system, involving a series of changes in expectations and behavior of managers; the eight managerial roles of the analytical model adopted in the plans of the ideal and real, are perceived differently by subordinates; the roles of Facilitator and Innovator (both in ideal as effectively done by company's management) were the least perceived by subordinates both in the first phase as the second phase of research; the results pointed to an expected perception, from the subordinates, the roles of coordinator and director, but what they see in the managers practice is a negotiator and mentor performance; the majority of respondents see no difference in skills according to inequality in terms of gender, age, marital status and time in office manager, however, they seem aligned to levels of education, seniority, hierarchy and management time of people from the same team. The study concludes with the research limitations and suggestions for further research.

Palavras chaves: Managerial competences. Professional competences. Management and managers. Subordinates. Triangulation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelos de gestão e papéis gerenciais, segundo Quinn <i>et al.</i> (2003).....	35
Figura 2 – Zona negativa na eficácia organizacional	38
Figura 3 – Zona negativa na eficácia do líder.....	39
Figura 4 – Quatro perfis ineficazes.....	41
Figura 5 – Quatro perfis eficazes	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Percentual dos respondentes, por sexo.....	52
Gráfico 2 – Percentual dos respondentes, por faixa etária.....	53
Gráfico 3 – Percentual dos respondentes, por estado civil	53
Gráfico 4 – Percentual dos respondentes, por nível de escolaridade	54
Gráfico 5 – Percentual dos respondentes, por tempo de trabalho total.....	54
Gráfico 6 – Percentual dos respondentes, por tempo de trabalho na empresa	55
Gráfico 7 – Percentual dos respondentes, por tempo de trabalho no atual cargo.....	55
Gráfico 8 – Percentual dos respondentes, por tempo de subordinação ao atual gestor	56
Gráfico 9 – Representação gráfica de radar para as médias das avaliações dos gestores por papel exercido nas situações ideal e real.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões organizacionais da competência	27
Quadro 2 – Competências básicas associadas a comportamentos gerenciais.....	30
Quadro 3 - As seis competências gerenciais vistas como estratégias	31
Quadro 4 – Papéis e competências gerenciais, segundo Quinn <i>et al.</i> (2003).....	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Correspondência das frases do formulário de pesquisa quanto aos oito papéis do modelo de Quinn <i>et al.</i> (2003).	47
Tabela 2 – Médias Ideal e Real e resultados do teste de comparação, por papel do gestor, na percepção dos subordinados respondentes.....	57
Tabela 3 – Médias das avaliações do papel de monitor ideal e resultado do teste de comparação, por dados demográficos dos subordinados.....	60
Tabela 4 – Médias das avaliações do papel de coordenador real e resultado do teste de comparação, por sexo dos subordinados.....	61
Tabela 5 – Médias das avaliações do papel de diretor ideal e resultado do teste de comparação, por estado civil dos subordinados.....	61
Tabela 6 - Médias das avaliações do papel de mentor ideal e resultado do teste de comparação, por faixa etária dos subordinados.....	62
Tabela 7 - Médias das avaliações do papel de facilitador ideal e resultado do teste de comparação, por dados demográficos dos subordinados.....	63
Tabela 8 - Médias das avaliações do papel de facilitador real e resultado do teste de comparação, por dados demográficos dos subordinados.....	64
Tabela 9 - Médias das avaliações do papel de produtor real e resultado do teste de comparação, por tempo no cargo dos subordinados.....	64
Tabela 10 - Matriz de correlações entre as avaliações por papel Ideal.....	66
Tabela 11 - Matriz de correlações entre as avaliações por papel Real.....	66
Tabela 12 – As atividades do gestor, segundo os entrevistados.....	69
Tabela 13 - Competências gerenciais ideais, segundo os entrevistados.....	70
Tabela 14 - Competências gerenciais reais, segundo os entrevistados.....	73
Tabela 15 – Diferenças nas competências gerenciais, por dados demográficos dos gestores, segundo os entrevistados.....	74
Tabela 16 – Sugestões de melhorias nas atividades do gestor, segundo os entrevistados.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Objetivos	15
1.1.1 Objetivo geral	15
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.2 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1 Gerência e gerentes.....	17
2.1.1 Evolução histórica da gerência e da função gerencial	17
2.1.2 O gerente	20
2.1.3 Características gerenciais.....	22
2.2 Competências profissionais	24
2.2.1 Competências individuais.....	26
2.2.1.1 Competências gerenciais	29
2.3 Gestão de competências	37
3 METODOLOGIA	43
3.1 Método	43
3.2 Unidade de análise e unidade de observação.....	45
3.3 Coleta de dados	45
3.4 Tratamento dos dados.....	47
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1 A empresa JR Higienização Ltda.	50
4.2 Dados dos questionários.....	52
4.2.1 Perfil dos subordinados respondentes	52
4.2.2 Análises estatísticas	56
4.2.2.1 Resultados dos testes de comparação.....	60
4.2.2.2 Resultados dos testes de correlação.....	65
4.3 Dados das entrevistas	67
4.3.1 Perfil dos entrevistados	67
4.3.2 As competências dos gestores na perspectiva dos subordinados	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICES	94
Apêndice A – Questionário.....	94
Apêndice B – Roteiro de entrevista e formulário de identificação	97

1 INTRODUÇÃO

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos tem exigido uma nova postura dos gerentes, tendo em vista as mudanças e o conhecimento como pontos de partida para novos modelos de gestão.

Muitas vezes, os profissionais almejam ocupar um cargo gerencial. Essa meta insere-se na realização profissional e na pessoal, pois os gerentes, além de serem pessoas destacadas no grupo, são vistas como detentoras do poder de decisão – um *status* diferente. Mas em torno de um cargo de gerência, novos desafios e novas perspectivas acontecem a todo o momento: incorporar o trabalho de administrar em outras áreas da empresa (trabalhando em interfaces de departamentos), ter mais pessoas sob o comando e, principalmente, oferecer respostas a muitos questionamentos dos subordinados, que esperam que um gerente tenha realmente a missão de desenvolver pessoas (HILL, 1993). O gestor, nessa perspectiva, deve desempenhar diversos papéis e lidar com demandas diferenciadas e, até, contraditórias, caracterizando um trabalho fragmentado e complexo (MOTTA, 1995; DAVEL; MELO, 2005).

Se um gerente não souber desenvolver as pessoas que irão fazer parte de sua equipe, de pouco adiantará o referido *status*. É necessário repensar e ponderar sobre os benefícios que o cargo proporciona, tais como: autoridade formal sobre outros; direitos de auxílio; e empenho para um aperfeiçoamento constante dos subordinados. Nesse contexto, o autodesenvolvimento da carreira torna-se fundamental e pode facilitar muito o desempenho do gerente (HILL, 1993).

O gerente precisa equilibrar duas polaridades: a estabilidade e a instabilidade. A estabilidade refere-se a processos que funcionam diante de uma estrutura organizacional previsível. E essa é fundamental, pois com a estabilidade a confiança no sistema é reforçada, e tem-se a certeza de que aquilo que foi combinado diante das decisões gerenciais será cumprido pela equipe. A instabilidade refere-se às novas estruturas de trabalho e aos parâmetros de uma atuação na incerteza, na

diversidade e na interdependência de uma agenda de trabalho rica em responsabilidades ainda não vividas e conectadas aos vários tópicos do trabalho gerencial: financeiro, comercial e organizacional (HILL, 1993).

A relação entre o gestor e sua equipe deveria ser estreita, sendo sua conduta validada e legitimada pelos demais, por meio de diversos recursos, como a comunicação, como apontou Barnard na década de 1930 (BARNARD, 1971). No entanto, as funções interligadas de orientar, aconselhar, monitorar, treinar e delegar são complexas. Agir juntamente com os funcionários é diferente de agir no lugar deles. Diante dos desafios referentes às relações de trabalho que valorizam o ser humano, é imperioso que o gerente entenda o lado humano, conheça os indivíduos que o cercam e saiba ouvir. Tais habilidades promovem o crescimento das pessoas e o seu próprio (LUZ, 2001).

Mesmo que o gerente tenha de ser um modelo para os funcionários e preocupar-se com a sua *performance*, as mudanças no papel gerencial percebidas nas organizações atuais exigem que “o gerente esteja constantemente se aperfeiçoando e se atualizando, seja generalista, criativo e polivalente e que busque informação, resultados e novas soluções”, incluindo-se aqui sua relação com os subordinados (MELO, 1999, p.3).

Em muitos casos, o desafio está em garantir a qualidade do atendimento sem comprometer a comercialização de produtos e serviços. Isso inclui: elaboração de propostas comerciais, manutenção do registro de clientes, negociação, acompanhamento do mercado quanto às práticas de preços e supervisão do controle de documentos do departamento comercial (KOTTER, 1997; BOOG, 1999; HERNANDEZ; CALDAS, 2001; LIMA; BRESSAN, 2003; WOOD JUNIOR, 2004).

Quinn *et al.* (2003) acrescentam outros problemas mais prementes associados à administração de empresas, especificamente em relação às competências gerenciais: atrair, manter e desenvolver bons funcionários; manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; manter uma atmosfera de alto desempenho; administrar o tempo e o estresse; pensar e planejar estrategicamente e permanecer à frente da concorrência; aprimorar os processos internos; e estimular a inovação. Diante dessa

realidade, os autores sugerem oito papéis gerenciais: diretor, produtor, negociador, inovador, mentor, facilitador, monitor e coordenador. Seu desempenho implica três competências centrais em cada um, caracterizando-se, então, vinte e quatro competências-chave, que devem ser desenvolvidas, exibidas, reconhecidas e legitimadas em sua atuação diária.

Dos pontos de vista do real e do ideal, esses papéis desafiam subordinados e gerentes para uma autoavaliação, fazendo uso de mentalidades diversas em relação ao contexto organizacional e aprendendo a utilizar competências associadas a outros modelos já existentes e a integrar as várias competências para a ação gerencial (DIAS, 2009).

A competência do gerente é analisada e julgada pelos subordinados, de forma a validá-la, ou não, o que terá impacto direto nos resultados da equipe e do próprio gestor. Esta perspectiva encontra respaldo no conceito de competência profissional, tal como formulado por diversos autores, como Fleury e Fleury (2004), Paiva (2007) e Paiva e Melo (2008), os quais consideram o retorno de terceiros fundamental para a revisão e efetivação da competência profissional do indivíduo, independentemente do cargo que ocupa.

Diante das dificuldades inerentes à função gerencial e da necessidade de externalizar as competências profissionais daqueles que a desempenham e de definir como eles serão legitimados nesse processo, a pergunta que norteia este estudo é: Como se encontram configuradas as competências gerenciais esperadas (ideais) e efetivas (reais) de gestores¹ de uma prestadora de serviços, na percepção de subordinados?

Este estudo foi realizado na empresa JR Higienização Ltda., com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais. Constituída em 1973, pelos irmãos Júlio Alberto de Souto Lima e Ronaldo de Souto Lima, tem como atividade inicial a prestação de serviços na área de higienização de telefones. Em 1975, ampliou o seu campo de atividades, alcançando um lugar de destaque em limpeza e conservação predial em geral. O

¹ Para efeito desta dissertação *gestor* e *gerente* são sinônimos, visto que gerente é o cargo e gestor ocupa o cargo; ou seja, exerce função gerencial.

caso da JR Higienização Ltda., assume contornos peculiares na medida em que está ligado a processos de mudança. A empresa tem passado por mudanças tecnológicas que implicaram a necessidade de promover processos decisórios mais ágeis e melhor qualidade dos serviços prestados, com impactos diretos na atuação de seus gestores. Essa mudança empresarial tem sido significativa diante da alteração de posição no segmento de mercado no qual a empresa está inserida, envolvendo até a sua função social. Torna-se necessário modificar seu direcionamento estratégico, com possível alteração em sua Missão e em sua Visão e reavaliação de suas práticas em diferentes níveis de autoridade. Diante desse contexto, a competência gerencial assume posição de destaque, dado o caráter das atividades desempenhadas pelos gestores e suas implicações nos resultados organizacionais.

O modelo de Quinn *et al.* (2003) foi escolhido para configurar a base analítica nesta dissertação justamente por indicar claramente os papéis e as competências dos gestores, as quais, no exercício dos papéis, são externalizadas, tornando-se passíveis, portanto, de serem observadas por terceiros, quer sejam estes superiores, pares ou subordinados.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais esperadas (ideais) e efetivas (reais) de gestores da JR Higienização Ltda., na percepção de subordinados da administração central localizada em Belo Horizonte.

1.1.2 Objetivos específicos

- a. Descrever a empresa, o processo de mudança pelo qual passou e os protocolos internos referentes às competências gerenciais;
- b. Descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais esperadas e efetivas de gestores da empresa, na percepção dos subordinados, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003);

- c. Identificar e analisar relações entre dados demográficos dos subordinados e percepções acerca das competências gerenciais;
- d. Aprofundar nas percepções dos subordinados quanto às competências dos gestores.

1.2 Justificativa

A importância deste estudo se assenta em dois argumentos. O primeiro é de cunho acadêmico e diz respeito à escassez de estudos que contemplam a visão de terceiros no estudo das competências profissionais, mencionada por Paiva (2007) e Paiva e Melo (2008). Já que a competência profissional não se legitima na percepção apenas do próprio sujeito, mas também daqueles que com ele trabalham, observar como ela é percebida por terceiros é relevante no nível gerencial, já que a gestão, por definição, não se circunscreve apenas à atuação do gestor, mas também substancialmente por meio dos seus subordinados (FLEURY; FLEURY, 2004). O segundo argumento é de natureza pragmática, organizacional, já que as contribuições deste estudo podem ser úteis para a organização no sentido de possibilitar mudanças em suas políticas e práticas de gestão de pessoas, especialmente aquelas voltadas para o corpo gerencial, dada sua importância na consecução dos objetivos organizacionais (ODERICH, 2005).

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução. No capítulo 2, desenvolve-se o referencial teórico. No capítulo 3, descreve-se a metodologia utilizada na pesquisa empírica. No capítulo 4, procede-se à apresentação e análise dos resultados. No capítulo 5 formulam-se as considerações finais, nas quais se incluem as limitações da pesquisa e as sugestões para a empresa e para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar os temas pertinentes a esta pesquisa: gerência e competência. Quanto à gerência, conceitos e comportamentos de gerentes serão descritos, para que se possa traçar um paralelo entre a administração clássica e as mudanças ocorridas a partir da década de 1980, bem como apresentar as abordagens dos autores em interação com tais construtos. Na questão da competência, será apresentada uma análise teórica sobre o significado do termo a partir de levantamento bibliográfico, com ênfase no modelo de Quinn *et al.* (2003), escolhido como base analítica neste estudo.

2.1 Gerência e gerentes

2.1.1 Evolução histórica da gerência e da função gerencial

O século XX foi palco de diferentes teorias sobre administração de empresas que tiveram como variáveis as tarefas, as pessoas, a tecnologia, o ambiente e a estrutura das organizações, influenciando o *modus operandi* de disciplinar os negócios, de determinar uma organização adequada e de desenvolver maneiras efetivas para gerenciar pessoas (DRUCKER, 1999; ODERICH, 2001).

A reflexão a respeito da maneira de gerenciar pessoas começou com hipóteses sobre a legalidade, as questões políticas e o domínio interior da gerência nas organizações, segundo Drucker (1999). No entanto, na hipótese da legalidade o tradicional conceito de gerência baseado em comando e controle foi superado, pois esses atributos não são suficientes para o escopo da gerência fora dos limites legais de uma organização. “A nova hipótese sobre a questão a gerência” está no operacional, no processo, e deve “ser focalizado em resultados e desempenho ao longo de toda a cadeia econômica”. Quanto às questões políticas, o autor ressalta que “as fronteiras nacionais são importantes principalmente como restrições”. Dessa

forma, “as práticas da gerência, e não apenas para empresas, terão de ser definidas operacionalmente e não politicamente” (DRUCKER, 1999, p. 34-41). Drucker (1999, p. 41) conclui que “a preocupação da gerência e sua responsabilidade é tudo o que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – dentro e fora, sob o controle da instituição ou totalmente além dele”.

Oderich (2001) constata que, do ponto de vista histórico, a gerência tem origem no “chefe”, no sentido de “assegurar resultados”, e não de “promover resultados”.

Boog (1999, p. 141) afirma que “inegavelmente o grande inventor do gerente, tal qual ainda o conhecemos nos nossos dias, é Taylor, com o papel principal de *planejar* o funcionamento da área, *organizar* o trabalho necessário o seu funcionamento e *controlar* sua execução pelos operários”. O autor acrescenta que Taylor difundiu a “gerência científica”, definindo-a como o “divisor de águas entre as atividades de um gerente e as de um operador”. O autor considera os termos gerente e operador com uma clara diferença. O operador existe “para executar pequenas operações simples, predefinidas e controladas pelo gerente”. O termo controle, na afirmativa do autor, o leva a definir o papel do gerente como “o de planejar o funcionamento da área, organizar o trabalho necessário a seu bom funcionamento e controlar sua execução pelos operários” (BOOG, 1999, p. 141).

As demandas gerenciais das organizações, todavia continuam as mesmas desde a sistematização precursora de Taylor (1995), na qual os princípios que pautam a ação gerencial apoiam-se em: lidar com a administração de modo científico; selecionar e treinar subordinados cientificamente; e promover a harmonia entre os interesses da chefia e do trabalhador. Segundo Boog (1999), o que mudou foi o papel principal do gerente, no sentido de que este deve conseguir que a sua equipe execute as tarefas, diante das seguintes atitudes gerenciais: fornecer os recursos necessários à realização das tarefas; e prover as condições necessárias para as pessoas desenvolverem as suas competências.

Taylor (1995) e seus contemporâneos Fayol (1994) e Ford são apontados, no princípio do século XX, como indivíduos que fizeram com que as organizações fossem observadas segundo os critérios de percepção do trabalho dessa época.

Taylor, o "pai da administração científica", propôs o *status* de ciência para os conhecimentos sobre administração e apresentou uma lógica diferenciada sobre processo de administrar. Fez isso com base em suas próprias pesquisas no seu dia a dia de trabalho. A análise dessa lógica permitiu a classificação de seu conteúdo em alguns pontos, como: a concepção do homem; a concepção de ciência e de conflito de interesse entre os participantes do processo produtivo; e os princípios e os mecanismos da administração (BENTON, 1977; QUINN *et al.*, 2003).

Para Taylor, há grandes diferenças nos coeficientes pessoais dos homens. Após suas pesquisas, confirmou que a ação dos trabalhadores é tão vasta e complicada que o operário é incapaz de compreender esta ciência sem a orientação e o auxílio de outros empregados e chefes, quer por falta de instrução, quer por capacidade mental insuficiente (BENTON, 1977; QUINN *et al.*, 2003).

Essa premissa foi a causa original da dicotomia entre administrador e trabalhador, ou entre planejador e executante, ou entre engenheiro e operário, ou, ainda, entre quem manda e quem faz. Com essas crenças, Taylor expôs uma definição operacional da ciência da administração, com a ressalva de que ele o faz sob a designação de princípios e de quatro pontos de suas ideias: a) desenvolver uma ciência para cada função, substituindo o velho método de princípios gerais; b) selecionar os trabalhadores de maneiras sistemáticas, de modo que sejam adequados a suas tarefas, e treiná-los de forma eficaz; c) oferecer incentivos, de modo que os trabalhadores se comportem de acordo com os princípios da ciência já desenvolvida; e d) dar apoio aos trabalhadores, planejando minuciosamente seu trabalho e facilitando a consecução de suas atribuições (BENTON, 1977; QUINN *et al.*, 2003).

Esses quatro pontos levaram a Escola de Pensamento, gerada por Taylor, a ser chamada de "racionalista". Ele já propunha um sistema que procurava conhecer a personalidade do trabalhador em vez de despedi-lo logo ou de reduzir seu salário por produção deficiente sem antes conceder-lhe tempo e auxílio necessário para ser eficiente no trabalho atual ou ser transferido para outro no qual fosse capaz, física e mentalmente. Porém, sem dúvida alguma, o grande passo foi dizer que a ação administrativa devia ser pensada; jamais realizada por impulsos, com base em

tentativas de acerto e de erro (BENTON, 1977; QUINN *et al.*, 2003). Assim, o ser gestor se traduzia em cumprir atividades com certo grau de complexidade para as quais nem todos estavam preparados.

2.1.2 O gerente

Hill (1993), ao analisar as expectativas de gerentes que acabaram de assumir seus cargos, cita afirmações relevantes quanto aos direitos e privilégios do gerenciamento, em que poder e controle parecem ser as principais ideias do conceito de gerente.

Boog (1991, p. 147-165) percebe que gerenciar “não significa apenas o título de gerente, ou seja, o cargo em sua posição hierárquica”, mas “o conjunto de responsáveis por resultados com pessoas e com inovação”. São esses indivíduos, independentemente de ocuparem os cargos de presidente, vice-presidente, diretor, supervisor, gerente-geral, chefe de departamento, chefe de setor, encarregado ou líder de grupos, que são os gerentes. Pode-se entender que o gerente, para o autor, é aquele indivíduo que faz a ligação entre a empresa e todos os seus trabalhadores, chefiando-os para alcançarem melhores resultados.

Drucker (1999) define um gerente como qualquer trabalhador com conhecimentos nas organizações modernas que, em virtude de sua posição e conhecimento, “for responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização trabalhar e obter resultados”. Nessa perspectiva, o termo *responsabilidade* contém a mensagem de que um gerente está “bem aparelhado para tomar a decisão certa” melhor do que qualquer outro indivíduo na organização. “Ele pode ser posto de lado; pode ser rebaixado ou despedido. Mas, enquanto estiver na função, estarão sob sua guarda os objetivos, os padrões e a contribuição” (DRUCKER, 1999, p. 13).

Jay (1979, p. 93) considera o conceito de gerente diretamente ligado ao de pessoas criativas. No entanto, diz que a palavra *gerente* pode ser vista como humilhante, no

sentido de que o proprietário de uma empresa elege um gerente para orientar seu negócio enquanto ele está ausente. Em suas palavras: “gerente soa perigosamente como um eufemismo de cão de guarda. Nem pensa, nem age, é apenas um gerente”. Essa reflexão do autor é embasada em seu entendimento de que a criatividade ganhou um *status* de qualidade pessoal para pessoas que consigam identificar soluções para problemas.

Jay (1979), entretanto, assume que a criatividade é inerente a todo ser humano, vista como o resultado de associação ou reunião de dois fatos ou ideias não relacionados, de maneira a inaugurar outra ideia. E, com as mudanças que ocorrem nas sociedades, tornou-se uma preocupação para a alta administração (gerências) a expressão *gerente criativo quando associada* a todos os meios pelos quais os gerentes desejam aumentar o próprio poder, sabendo-se que mudança só pode ser de duas espécies: imitadora ou criadora. Assim, muitas vezes, para afastar o trabalho desagradável e a responsabilidade indesejável, decisões empresariais estão sendo tomadas sem que haja um pensamento criador acerca do problema antes de considerar a solução e de especificar uma ou duas condições que a solução deve atender ou, o que é mencionado como “o ideal”, encontrar um problema para a solução da organização.

Dessa forma, parece que o significado de criatividade está no fato de encará-la “não como um capricho inconstante, mas como um ingrediente normal de uma personalidade equilibrada”, o que possibilita conceituar um gerente como um ser criador, sem ofendê-lo (JAY, 1979, p. 95) ou reduzir seu papel.

De outro lado, Vidal (1997) acredita que os gerentes necessitem de constantes atualizações sobre como administrar empresas. Isso significa uma estratégia para o futuro da organização, pois os leva à percepção de que são facilitadores de inovações e líderes de equipes diante de suas habilidades específicas de fazerem com que as outras pessoas produzam juntamente com eles.

Black (1976), de modo análogo a Fayol (1994), define gerente da seguinte forma:

[...] um gerente é responsável por planejar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de um grupo de empregados, e orientar seus esforços conjugados para a realização de um objetivo mutuamente desejado. Quanto à essa descrição, serve para qualquer executivo ou supervisor, desde que o presidente até o mais novo chefe da turma. À parte da criação das diretrizes da política, a única diferença é no grau de responsabilidade (BLACK, 1976, p. 2).

Atento à questão dessas diferenças entre gestores de níveis hierárquicos diferenciados, Almeida (2006) sublinha que

[...] o gerente de uma divisão é um profissional, que ao mesmo tempo em que se reporta a um nível hierárquico superior – frequentemente uma diretoria – tem sob seu comando e responsabilidade uma área da empresa e, geralmente, dispõe de subordinados que implementam atividades de caráter operacional na divisão em questão (ALMEIDA, 2006, p. 56).

Independentemente do nível hierárquico, as funções do gerente apresentam-se como essenciais para alcançar os objetivos da empresa (KLADIS; FREITAS, 1996). Quer desempenhe papéis interpessoais, informacionais e/ou decisórios (MINTZBERG, 1986), o gerente é o indivíduo que tem uma autoridade formal, e essa “sua situação privilegiada dentro da rede de comunicação exige que ele discuta e decida sobre os caminhos da organização” (KLADIS; FREITAS, 1996, p. 3). Daí sua importância em qualquer tipo de organização e em qualquer nível hierárquico.

2.1.3 Características gerenciais

Bower (1999) define um conjunto de qualidades e atributos como perfil de um gerente, tais como: confiabilidade, capacidade de motivar, senso de urgência e justiça, comportamento despretensioso, capacidade de ouvir, mente aberta, sensibilidade às pessoas e situações, iniciativa, bom senso, liberalidade e flexibilidade.

Em Echevest *et al.* (1999), dez atributos de um gerente foram considerados muito relevantes, a saber: integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, visão de

empresa, capacidade de decisão, foco no resultado, ética no trato de questões profissionais e sociais, atitude proativa, habilidade em relações interpessoais e saber coordenar equipes.

Wood Jr. e Picarelli Filho (2002, p. 156-159) enumeram três estilos gerenciais adotados nas organizações, os quais implicam diferentes características dos gestores.

Gerentes do estilo construtivos – são aqueles que se dirigem para comportamentos de satisfação. Em processo de mudanças, são caracterizados por comportamentos proativos. Em subtipos deste estilo de gerência estão: o “autorealizador”, o “humanista” e o “unionista”.

- a) Gerente autorealizador encoraja os funcionários a obterem satisfação no trabalho e a evoluírem constantemente na carreira. É um estilo tido como inovador, pois procura sempre atrair indivíduos excepcionais. No entanto, recai na dificuldade de controlar;
- b) Gerente humanista faz com que as organizações busquem harmonizar as relações interpessoais e intergrupais para promover o crescimento e envolvimento dos funcionários;
- c) Gerente unionista é sensível aos problemas do grupo e procura ser amigável e aberto para buscar a efetividade organizacional, enfatizando a comunicação aberta, a cooperação e coordenação.

Gerente caracterizado como “passivo / defensivo” – é dirigido para comportamentos de não enfrentamento. Em processos de mudanças, é caracterizado por comportamentos resistentes, embora nem sempre se manifeste claramente dessa forma. Seus subtipos são:

- a) Gerente conciliador limita a efetividade organizacional, por estar sempre minimizando divergências que seriam construtivas, o que inibe os funcionários;
- b) Gerente convencional espera que os funcionários se conformem em desempenhar seus papéis determinados, com agilidade, perdendo a flexibilidade em adaptações na organização;

- c) Gerente dependente está orientado para processos decisórios muito centrados e como funcionário tem reduzida autonomia para tomar decisões e desempenho;
- d) Gerente evasivo não assume riscos, pois sabe que a responsabilidade dentro de sua organização está mais para a punição de erros.

Gerente caracterizado como “agressivo / ofensivo” – é aquele sujeito dirigido para comportamentos de enfrentamento. Em processos de mudanças, é caracterizado por comportamentos abertamente resistentes. Seus subtipos são:

- a) Gerente opositor não observa críticas e se opõe aos colegas de trabalho;
- b) Gerente orientado para o poder sente-se valorizado pela capacidade de controle sobre seus liderados;
- c) Gerente competitivo é incentivado por competições, o que o prejudica pela falta de cooperação de sua equipe;
- d) Gerente perfeccionista acredita que todos os problemas devem ser solucionados por ele e que todos os enganos devem ser evitados, o que gera grande estresse.

Percebem-se claramente a riqueza e as incongruências das experiências vivenciadas pelos gestores em seu cotidiano, o que demanda deles comportamentos competentes, que mesclam diversas características pessoais e funcionais de modo a integrar e alcançar objetivos variados, ou seja, os deles próprios, os dos subordinados e os da organização.

2.2 Competências profissionais

Oliveira *et al.* (2009) ressaltam que o termo *competência* é utilizado desde o fim da Idade Média, mas foi na década de 1970 que ganhou força no mundo do trabalho e nas organizações. A competência veio como uma ferramenta de gestão “associada ao discurso de gerir pessoas de forma a agregar valor à organização, alinhando as práticas de Recursos Humanos aos objetivos organizacionais”. Derivada da corrente

das Ciências Econômicas denominada *Resource Based View*, do século XX, desenvolvida por Edith Penrose, a competência foi vista como recurso interno para buscar vantagem competitiva.

Oderich (2005) apresenta a evolução do conceito de competência, situando-o na administração de empresas, desde Taylor. De acordo com a autora, mesmo nessa época a busca de indivíduos capacitados era uma preocupação, mesmo que apenas com as habilidades técnicas. Para ela, o conceito de competências trouxe uma nova forma de administrar recursos humanos por estar ligado ao desenvolvimento pessoal e, conseqüentemente, à contribuição que cada um pode dar às organizações. Nas palavras de Oderich (2005), note-se a relevância dada ao nível gerencial:

As competências estão em diferentes níveis organizacionais; há os níveis *estratégico* (dimensão corporativa), *funcional* (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e *gerencial* (dimensão da atividade gerencial). A partir das competências essenciais, que estão no nível estratégico, diretamente ligadas a missão e a visão da empresa e são coletivas, desenvolvem-se as competências funcionais, também coletivas e relacionadas a missão específica da área funcional. Decorrentes destas, no nível gerencial temos as competências gerenciais, individuais e relacionadas ao desempenho da gerencia (ODERICH, 2005, p. 96).

Segundo Oderich (2005, p. 95), o termo *competência* pode ser associado à linguagem jurídica significando

A faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões”, passando a designar, com o tempo, “reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de determinado assunto e, mais tarde, passou a ser usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Noutra perspectiva teórica, Ramos (2006) aborda a noção de competência no mundo do trabalho relacionando-a com a questão da qualificação de trabalhadores a partir dos anos de 1980. Segundo essa autora, duas características levaram a debates acirrados sobre a questão da competência. Na realidade, como os saberes dos trabalhadores tendiam a ser incorporados pelos sistemas de computadores e tendo ocorrido o começo da desregulamentação e flexibilização das regras de acesso e permanência no mercado de trabalho, ocorreram preocupações sobre a qualificação e a requalificação.

No campo socioempírico, de acordo com Ramos (2006, p. 38), o principal questionamento era “sobre a adequação das relações de produção e dos códigos de acesso e permanência no mercado de trabalho”; e, no campo teórico-filosófico, a subjetividade dos trabalhadores. No primeiro caso, tanto a capacidade potencial e real do trabalhador como a dimensão societária da qualificação e da requalificação determinada pela cultura do trabalho construída em cada sociedade promoveram o interesse de revisar o conceito de competência. No caso específico da subjetividade, o foco estava na questão da motivação e da autonomia dos trabalhadores, que supostamente tenderiam a ser mais integradas e flexíveis de acordo com suas competências individuais e com a forma como elas são geridas.

2.2.1 Competências individuais

No plano individual, segundo Le Boterf (2001), a competência é vista como um recurso que engloba conhecimento, saber-fazer, atitudes e recursos do ambiente.

Zarifian (2003) define competência indicando quatro elementos do conceito que se complementam entre si: responsabilidade, inteligência, situações diferentes e troca de informação.

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta.

Competência é uma inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma a medida que a diversidade das situações aumenta.

Competência é faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade (ZARIFIAN, 2003, p.137).

Ruas (2005) descreve sobre a emergência da noção de competência no atual contexto socioeconômico diferente da percebida antes da mudança desse cenário após os anos de 1990. O termo *competência* se localiza no contexto econômico em que se verificam baixa previsibilidade de negócios e atividades; intensificação e ampliação da concorrência; uma lógica predominante de serviços (eventos);

relações de trabalho informais e diminuição do poder dos sindicatos; uma organização do trabalho com base em metas, responsabilidades e multifuncionalidade; foco nos resultados; e alta aprendizagem.

Diante desse contexto, Ruas (2001) segue o caminho aberto por Le Boterf (2001) e ressalta que três eixos básicos precisam ser considerados para classificar a competência: conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber ser/agir). Para o autor, a noção de competência no mundo acadêmico e no mundo empresarial tem dimensões que abrangem o que é essencial, funcional e individual, conforme apresentado pelo autor (QUADRO 1).

DIMENSÕES	NOÇÕES	ABRANGÊNCIA
Essenciais	São as competências que diferenciam a empresa perante concorrentes e clientes e constituem a razão de sua sobrevivência.	Devem estar presentes em todas as áreas, grupos e pessoas da organização, clientes e constituem a razão embora em níveis de sua sobrevivência.
Funcionais	São as competências específicas a cada uma das áreas vitais da empresa (vender, produzir, conceber, por exemplo)	Estão presentes entre os grupos e pessoas de cada área.
Individuais	São as competências individuais e compreendem as competências gerenciais.	Apesar da dimensão individual, podem exercer importante influência no desenvolvimento das competências dos grupos ou até mesmo da organização. É o caso das competências gerenciais.

Quadro 1 – Dimensões organizacionais da competência
Fonte: RUAS, 2001, p. 248.

Fleury (1999) classifica as competências em: a) técnico/profissionais estão nos cargos que envolvem desenho técnico, operações de equipamentos e operações financeiras; b) sociais incluem as atividades de comunicação e trabalho em equipe (relacionamento com pessoas nas organizações); e c) negócio orientadas para o planejamento, as estratégias e o cliente. Fleury e Fleury (2004, p. 30) ressaltam o entendimento de que a palavra *competência* está associada a verbos como “saber agir, mobilizar recurso, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”, evidentemente agregando valor econômico para a organização e o indivíduo, fato que carece de uma gestão mais consolidada por parte dos atores sociais envolvidos.

No entanto, ressalta

A competência não se reduz ao saber, nem tampouco ao saber-fazer, mas sim a sua capacidade de mobilizar e aplicar esses conhecimentos e capacidades numa condição particular, onde se colocam recursos e restrições próprias a situação específica. Alguém pode conhecer métodos modernos de resolução de problemas e até mesmo ter desenvolvido habilidades relacionadas à sua aplicação, mas pode não perceber o momento e o local adequados para aplicá-los na sua atividade. [...] competência, portanto, não se coloca no âmbito dos recursos (conhecimentos, habilidades), mas mobilização desses recursos e, portanto, não pode ser separada das condições de aplicação (LE BOTERF, 2001, p. 4).

Nota-se que o termo no mundo empresarial é uma forma de repensar as interações entre as pessoas, seus saberes e capacidades, como também o conjunto de relações com clientes, fornecedores e os próprios trabalhadores, em que, aparentemente, recursos e restrições individuais estão sendo observadas diante de cada momento de determinada tomada de decisão, com o objetivo de aplicar a competência individual à atividade de trabalho de forma efetiva ou de ter a oportunidade de experimentar e aprender novas possibilidades, de modo a rever a capacidade e a efetiva mobilização delineada por Le Boterf (2001).

Nisembaum (2000, p. 87), ao escrever sobre competências individuais como “o direito dos diferentes a contribuir com as suas diferenças”, afirma que “cada um pode fazer a “sua receita” para o sucesso”, implicando flexibilidade e adaptabilidade. A definição de competência individual para esse autor envolve “a integração sinérgica das habilidades, conhecimentos e comportamentos, manifestada pelo alto desempenho da pessoa, que contribui para os resultados da organização” (NISEMBAUM, 2000, p. 91). Acrescenta que as noções de aprendizagem, evolução e transferibilidade fazem parte integral do conceito.

De modo semelhante, Paiva (2007, p. 46) conceitua competência profissional como “mobilização de forma particular pelo profissional na sua ação produtiva de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas”, formados pelas componentes cognitiva, funcional, comportamental, ética e política, que gera “resultados reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional) e socialmente (comunitário)”.

Assim, esses últimos autores tratam a competência não como uma capacidade, mas como uma ação, uma integração sinérgica de saberes. Essa integração vai variar de acordo com o contexto em que se dá. No caso desta dissertação, o exercício da função gerencial implica competências específicas, as competências gerenciais.

2.2.1.1 Competências gerenciais

Definir uma forma correta de fazer as coisas ou de se encaixar numa *performance* perfeita na organização parece tarefa impossível, já que as características e ações de cada indivíduo devem orientar-se para as necessidades e metas da organização. No caso da competência gerencial, o importante é a interligação com competências individuais para dar sustentação às competências essenciais do cargo gerencial: comandar, servir ao cliente, controlar, conquistar, inovar e mudar, diante das novas aspirações estratégicas que o estágio do mundo dos negócios se encontra (ECHEVEST *et al.*, 1999).

O perfil dos “gerentes excelentes” apresentado por Daólio (2004) pode esclarecer essa interligação, no sentido de dar aos gerentes o caráter de empreendedor, mesmo que apresentando características individuais diversificadas. Para esse autor, criatividade, flexibilidade e integridade são os complementos de um perfil gestor, administrador. Mas uma série de outros comportamentos define a excelência dos gerentes. O que mais demanda os gerentes é o controle e a conquista. Ou seja, ele gasta considerável parte do seu tempo acompanhando operações e projetos, observando indicadores e revendo orçamentos, visando continuamente a melhorias de processos rumo ao atingimento e superação de metas.

Em relação às táticas utilizadas por um gerente efetivo, as ações de manipular, fazer *networking* e persuadir se fazem presentes. Na primeira, os bons gerentes conhecem bem a cultura da empresa em que trabalham e as pessoas-chave, usando esses conhecimentos para agilizar as coisas. Essas táticas estão interligadas com a bagagem que trazem consigo: a persistência (são muito exigentes em suas ideias e propósitos), autoconfiança (acreditam em suas

capacidades, em seus diferenciais como pessoa, gostam de desafios e se posicionam francamente diante de superiores) e iniciativa (tomam ações projetivas ou preventivas visando ao médio ou ao curto prazo) (DAÓLIO, 2004). As ferramentas aprendidas que os gerentes efetivos sempre utilizam se assemelham às capacidades de qualquer diretoria, mas estão mais ligadas às questões operacionais, indicando diferenças no comportamento cotidiano esperado do gestor em função do nível hierárquico que ocupa (DAÓLIO, 2004).

Daólio (2004) explica que existem seis competências básicas associadas a comportamentos gerenciais, as quais se relacionam a: servir o cliente, conquistar objetivos, controlar despesas e custos, ter foco em estratégias, inovar e promover a mudança. O QUADRO 2 exhibe os comportamentos considerados “chave” pelo autor pertinentes a cada uma das competências alinhadas.

COMPETÊNCIA	COMPORTAMENTO CHAVE
[Servir] o cliente	Auxilia pessoas, atende clientes, toma as dores dos clientes, assume pessoalmente a resolução de seus problemas, estabelece parcerias e agrega valor ao negócio do cliente.
Conquistar	Realiza um bom trabalho, cumpre metas estabelecidas até obter resultados, visa à excelência, assume riscos, rompe obstáculos, é ambicioso e às vezes vaidoso e satisfaz-se com a vitória em si, e não com as possíveis recompensas.
Controlar	Gasta um bom tempo em controle de despesas, de custos, de indicadores de produção, processos, procedimentos, monitoração, testes e checagens, tende mais para segurança, para a sobrevivência, para o conservadorismo, do que para a ousadia, o arrojo, e é atento quanto à ordem, qualidade e disciplina.
Foco em estratégias	Está atendo aos cenários econômico, político e social, e à concorrência, interpreta cenários e tendências, analisa repercussões e procura trazer para discussões internas as suas percepções.
Inovar	Procura caminhos ainda não percorridos, busca produtos e processos realmente novos e oportunidades de mercado e deseja criar tecnologia, inventar ou reinventar a roda e patentear produtos e/ou processos.
Mudar	Questiona, desafia, sugere, toma a frente, gosta de reorganizar e tem comportamentos que vão desde apontar os problemas até tomar atitudes para mudar, falando publicamente delas, desafiando os outros, vendendo suas ideias, pregando, quebrando mitos e culturas arraigadas.

Quadro 2 – Competências básicas associadas a comportamentos gerenciais.
Fonte: DAÓLIO, 2004, p. 45-56 adaptado pela autora.

Ruas (2001) apresenta níveis diferentes de classificação de competências aplicados a organizações, contemplando um diferencial para o profissional em diferentes

setores empresariais. Os resultados de suas pesquisas fizeram com que o autor classificasse as competências organizacionais em três níveis de competitividade, observando-se a relevância das chamadas “seletivas” para a função gerencial. Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 46) conceitua:

As competências organizacionais básicas contribuem decisivamente para a sobrevivência da organização no médio prazo (Sobrevivência).

As competências organizacionais seletivas diferenciam a organização no espaço de competição onde ela atua, contribuindo para uma posição de liderança, ou quase, nesse mercado (Diferenciadoras).

Competências organizacionais essenciais (*core competence*) diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado. (Excepcional)

Luz (2001) enfatiza as competências pertinentes aos gestores organizacionais, vistas como estratégias, de acordo com o modelo de Rhinesmith (1993)², o qual aponta seis estratégias relativas à gestão como componentes da competência gerencial dentro das organizações, a saber: competitividade, complexidade, adaptabilidade, equipes, incerteza e aprendizado. O QUADRO 3 mostra os significados atribuídos para cada uma delas:

COMPETÊNCIAS	SIGNIFICADOS
Gerir a competitividade	Significa coletar e saber utilizar informações relativas a pessoal, capital, tecnologia, fornecedores, processos ou oportunidades de mercado, numa base global.
Gerir a complexidade	Significa apreender o todo, ter visão sistêmica e estar apto a lidar com interesses concorrentes, contradições e conflitos inerentes à nossa época. Também implica gerir os interesses de múltiplos parceiros e gerenciar várias coisas simultaneamente.
Gerir a adaptabilidade	Exige esforços que vão além da dimensão cognitiva e implica equilíbrio emocional, tolerância ao estresse, energia e maturidade, uma vez que flexibilidade, adaptabilidade e disposição para a mudança são competências necessárias nesse cenário.
Gerir equipes	Significa a capacidade de lidar com transformações contínuas por meio do equilíbrio entre mudanças e controle, já que a experiência do passado não garante o sucesso no presente.
Gerir o aprendizado	Significa aprender sobre si mesmo continuamente, treinar e desenvolver os demais, facilitando a constante aprendizagem organizacional.

Quadro 3 - As seis competências gerenciais vistas como estratégias
Fonte: LUZ, 2001, p. 67-68 adaptado pela autora

² RHINESMITH, S. H. **Guia gerencial para a globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

Na realidade, essa sistematização de Rhinesmith (1993) mostra o processo de formação de novas competências, que foram entendidas por Vergara e Branco (1995)³ como a noção de um ciclo que se inicia no aprendizado global, relacionado à mentalidade, às características pessoais para chegar às competências. Na relação da mentalidade com as características pessoais, caracteriza-se o “ser da gestão” e as suas competências são o “fazer da gestão”. Mas deve-se entender que mentalidade e característica não são competências. Essas só são desenvolvidas “pelo fluxo constante entre mentalidade, prática, tarefa”, ou seja, pelo comportamento da pessoa (LUZ, 2001, p. 66).

Vergara e Branco (1995), citado por Luz (2003), entendem que o modelo das seis competências de Rhinesmith (1993) é questionável, pois quando as organizações reduzem os níveis hierárquicos torna mais complexa a atuação dos gerentes, aumentando a necessidade de habilidades conceituais, em detrimento das habilidades técnicas, conforme delineadas por Katz (1987).

Diante do entendimento de que a capacidade comportamental de agir de maneira adequada e da detenção de conhecimento para tal, o modelo de Quinn *et al.*(2003) vai além dos modelos apresentados anteriormente, visto que identifica oito papéis sistematizados com a finalidade de elucidar o que se deve esperar de alguém que ocupa um cargo de gerente. Tais papéis, chamados de “papéis de liderança gerencial”, foram intitulados de: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador.

No papel de mentor, espera-se que o gerente seja prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo, pois cabe a ele escutar e apoiar legítimas solicitações, posicionando-se com apreciação e reconhecimento. É isso que leva a uma delegação eficaz, vista por Quinn *et al.*(2003) como uma série de benefícios significativos no aprimoramento de competências e habilidades dos recursos humanos.

³ VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Competências gerenciais requeridas em ambiente de mudança. In: EnANPAD, 19, 1995, João Pessoa. **Anais...**, v.1, n.9, p. 49-75. São Paulo: ANPAD, 1995.

No papel de facilitador, nota-se que as três competências chave colaboram para o processo de aprimoramento organizacional, pois construir equipes, decidir de forma participativa e saber administrar conflitos são competências que devem ser aprofundadas em todos os cargos de liderança numa organização (QUINN *et al.*, 2003)

Quanto a monitorar pessoas, terceiro papel da proposta de papéis gerenciais de Quinn *et al.*(2003), têm-se as previsões de como administrar informações por meio do pensamento crítico, que pode ser uma atividade humana adquirida por conhecimento, quando se aprende a fazer argumentos e fornecer justificativas, bem como a gerenciar desempenho individual e processo coletivo do trabalho.

O papel de coordenador consiste em uma proposta para gerir projetos e planejar trabalho, compreendendo a organização dos empregados, grupos ou unidades de trabalho que funcionam de maneira independente (QUINN *et al.*, 2003).

Exercer o papel de diretor compõe a premissa de que gerentes devem estar atentos continuamente a três questões básicas: a razão de ser da empresa, seus alvos e meios de atingi-los (QUINN *et al.*, 2003).

O papel de produtor quer seja o de fomentar e diligenciar num ambiente de trabalho produtivo ou o de administrar tempo e estresse, é o complemento do papel de diretor e pode transformar os gerentes em líderes pessoalmente motivados e comprometidos com a organização (QUINN *et al.*, 2003).

O papel de negociador é um comportamento gerencial de liderança que alia a construção e a manutenção de uma base de poder, negociando acordos e compromissos e apresentando ideias. Pois novas ideias só darão certo se as pessoas enxergarem benefícios em aplicá-las, o que leva ao último papel da gerência proposto por Quinn *et al.*(2003), o de inovador, considerado um dos mais instigantes (mas menos compreendido), pois tem foco na capacidade de adaptação e resposta ao ambiente externo da organização (inovação e mudanças organizacionais).

Esses oito papéis são orientados por quatro modelos gerenciais, que, em suas características, atingem metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos.

Os primeiros modelos emergiram no princípio do século XX (1900-1925), quando as ideias de Taylor e Ford interferiram nos métodos de produção de automóveis. O modelo das metas racionais, teve como símbolo o cifrão, já que produtividade, realização, direção e clareza de objetivos eram as principais características de como administrar uma organização. O modelo dos processos internos, representado pelo símbolo de uma pirâmide (estabilidade e controle) passou à definição de responsabilidade, mensuração, documentação e manutenção de registros.

A partir dos anos de 1950, o modelo das relações humanas, no qual se identificam compromisso, coesão e moral, daí o símbolo do círculo, surgiu com ideias inovadoras sobre os trabalhadores. Colocou as pessoas em primeiro lugar e a estrutura em segundo. Começa a existir a partir dessa escola a preocupação com os aspectos psicológicos e sociológicos do homem no trabalho e no grupo de trabalho, introduzindo na administração temas como motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo, bem como a contestação de hierarquia e a própria racionalização do trabalho.

Nos anos de 1980, surgiu o modelo dos sistemas abertos por causa da competitividade no mundo dos negócios. O símbolo é uma ameoba, para representar “um organismo sensível e capaz de mudar rapidamente! (QUINN *et al.*, 2003, p. 9).

Assim, esse modelo cresce dotado de processos fundamentais de adaptação política, resolução de problemas, inovação e gerenciamento da mudança. Ele fecha um círculo dos desafios recentes após a globalização, em que aspectos como cadeia de valores para a competitividade empresarial, serviços de recursos humanos, mudança de parâmetros por causa da tecnologia, atração, retenção e medida das competências e do capital intelectual exigiram maior flexibilidade para responder às questões sobre quantidade, tipo, aptidões e habilidades necessárias para as pessoas trabalharem numa empresa.

A FIG. 1 exibe o modelo conceitual de Quinn *et al.* (2003), apresentando os papéis e os modelos de gestão pertinentes, de acordo com duas perspectivas de análise: nível de flexibilidade (estabilidade) e autonomia (controle); e ambiente de foco e nível de integração e diferenciação.

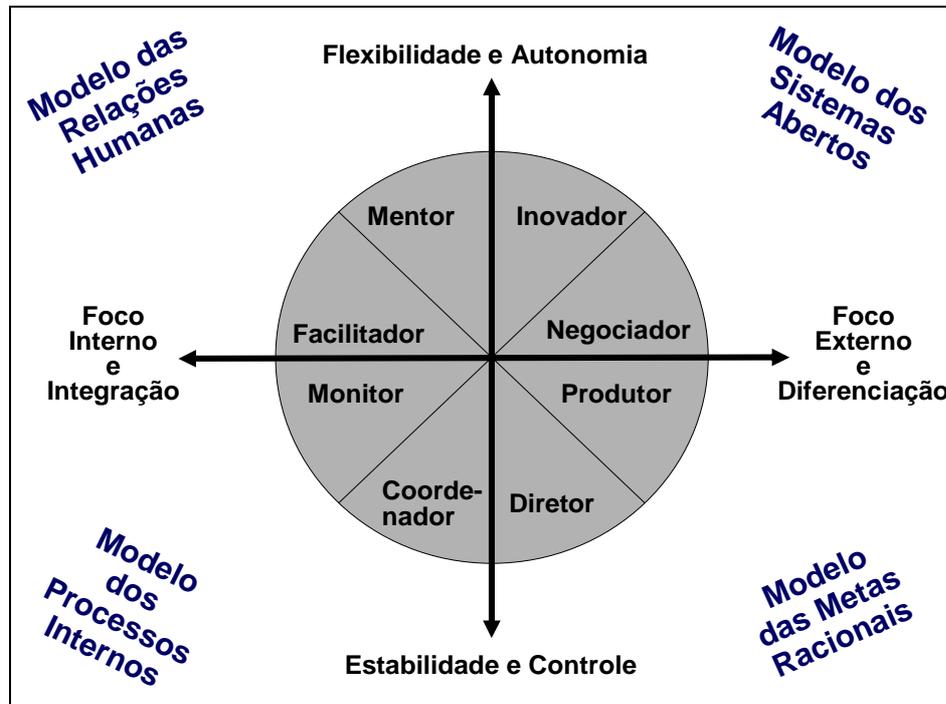


Figura 1 – Modelos de gestão e papéis gerenciais, segundo Quinn *et al.* (2003)
 Fonte: Quinn *et al.*, 2003 adaptado pela autora.

Dentro desses quadrantes, os autores incluíram os oito papéis gerenciais. Cada um tem um oposto percebido, sendo que a flexibilidade e o foco interno das Relações Humanas, por exemplo, entram em total contraste com o modelo das Metas Racionais, que tem no controle o foco externo como característica principal.

Para o exercício de cada um dos papéis, três competências gerenciais centrais são externalizadas, tal como descrito no QUADRO 4.

PAPÉIS GERENCIAIS	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

Quadro 4 – Papéis e competências gerenciais, segundo Quinn *et al.* (2003)

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

O modelo de Quinn *et al.* (2003) pode ser considerado um guia para os profissionais que ocupam cargos gerenciais, tendo em vista que auxilia a visualização de pontos positivos e de pontos negativos do gestor em relação à detenção tanto de conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada às demandas do contexto.

Conforme afirma Paiva (2007), as competências profissionais não são natas, mas passíveis de formação e desenvolvimento, mediante um processo de gestão que não se circunscreve ao próprio sujeito, mas depende também do *feedback* que ele recebe de terceiros (pares e subordinados, por exemplo) e de esforços de outros

atores, como a própria organização em que ele desenvolve suas atividades produtivas. Cabe, portanto, aprofundar na questão da gestão de competências enquanto processo de formação e desenvolvimento das mesmas.

2.3 Gestão de competências

Albuquerque e Oliveira (2001) ressaltam que os principais focos de atenção das empresas nesses últimos anos são: os diferentes tipos de vínculo de trabalho e de forma de relacionamento, o autodesenvolvimento, o comprometimento dos trabalhadores e a gestão por competência, a qual tem um lugar especial na educação corporativa, no *empowerment* e na gestão do conhecimento para permitir uma gestão de seus recursos humanos coerente com os negócios.

Oliveira *et al.*(2009) alertam para as dificuldades de implantação da gestão de competências, principalmente no que tange aos aspectos ligados a: cultura organizacional, operacionalização do modelo, articulação das políticas e práticas de avaliação, desenvolvimento de todos os níveis de organização, compreensão do conceito e do funcionamento de um modelo de competências, articulação com as políticas práticas da carreira, articulação à estratégia e aos resultados da empresa e articulação com as políticas e práticas de treinamento e desenvolvimento.

Brandão (2009) acrescenta a importância de um mapeamento para identificar e descrever as competências dos recursos humanos de uma organização para identificar o *gap* ou lacuna de competências. Para tanto, “o passo inicial desse processo consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias ao alcance dos objetivos da organização” (BRANDÃO, 2009, p. 25). Assim, torna-se mais claro o que as pessoas sabem e o que elas são capazes de fazer, ou seja, sua potencialidade de agir.

A aprendizagem envolve a aquisição de conhecimentos e habilidades, que se traduzem em novos comportamentos. Mesmo sob a ótica de um processo de mudanças, Fleury e Fleury (1995) definem a aprendizagem como um processo resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se

em uma mudança perceptível de comportamento.

Apesar de estes temas (aprendizagem e mudança) estarem relacionados com a questão das competências profissionais, como o foco deste trabalho concentrou-se nas competências gerenciais do modelo de Quinn *et al.* (2003), a identificação das competências essenciais merece destaque no que estes autores denominam de “zona negativa” e “zona positiva”, simplesmente porque não há um papel definido que, “sozinho, detenha o segredo do bom desempenho [...] gerencial” (QUINN *et al.*, 2003, p. 22).

Por mais forte que um profissional possa ser num determinado papel, e por mais longe que essa força possa levá-lo em sua carreira, isso não é necessariamente garantia de que ele será um bom líder gerencial. Nessa esfera, os melhores líderes apresentam um comportamento complexo e são capazes de integrar papéis contraditórios, às vezes, a pessoa compromete-se de tal forma com o comportamento de um dado papel que perde o contato com seu oposto – o que pode tornar ineficiente um indivíduo normalmente eficiente (QUINN *et al.*, 2003, p. 22).

Assim, Faerman e Quinn (1985) desenvolveram os conceitos de “zona negativa” e de “zona positiva”, indicando atitudes e comportamentos improdutivos e produtivos, respectivamente. Fizeram tais análises em dois níveis de eficácia: organizacional (FIG. 2) e individual (FIG. 3).

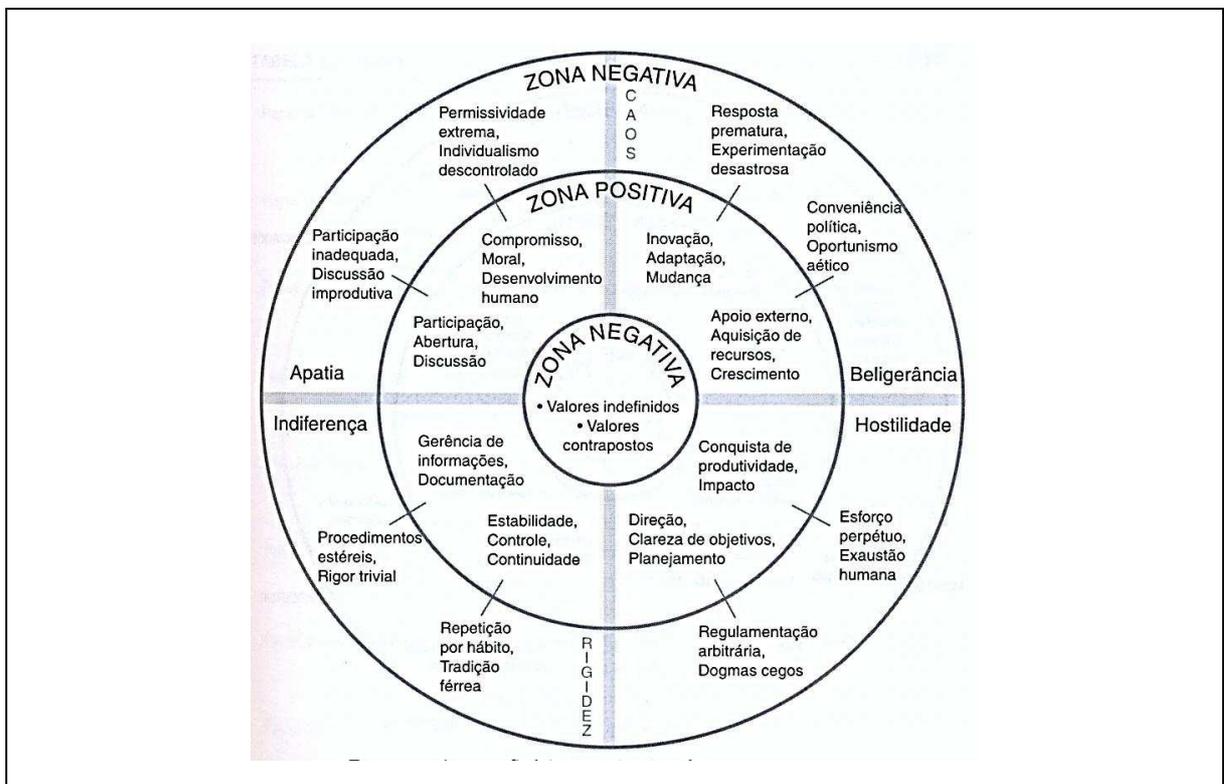


Figura 2 – Zona negativa na eficácia organizacional
Fonte: Quinn *et al.*, 2003, p. 23.

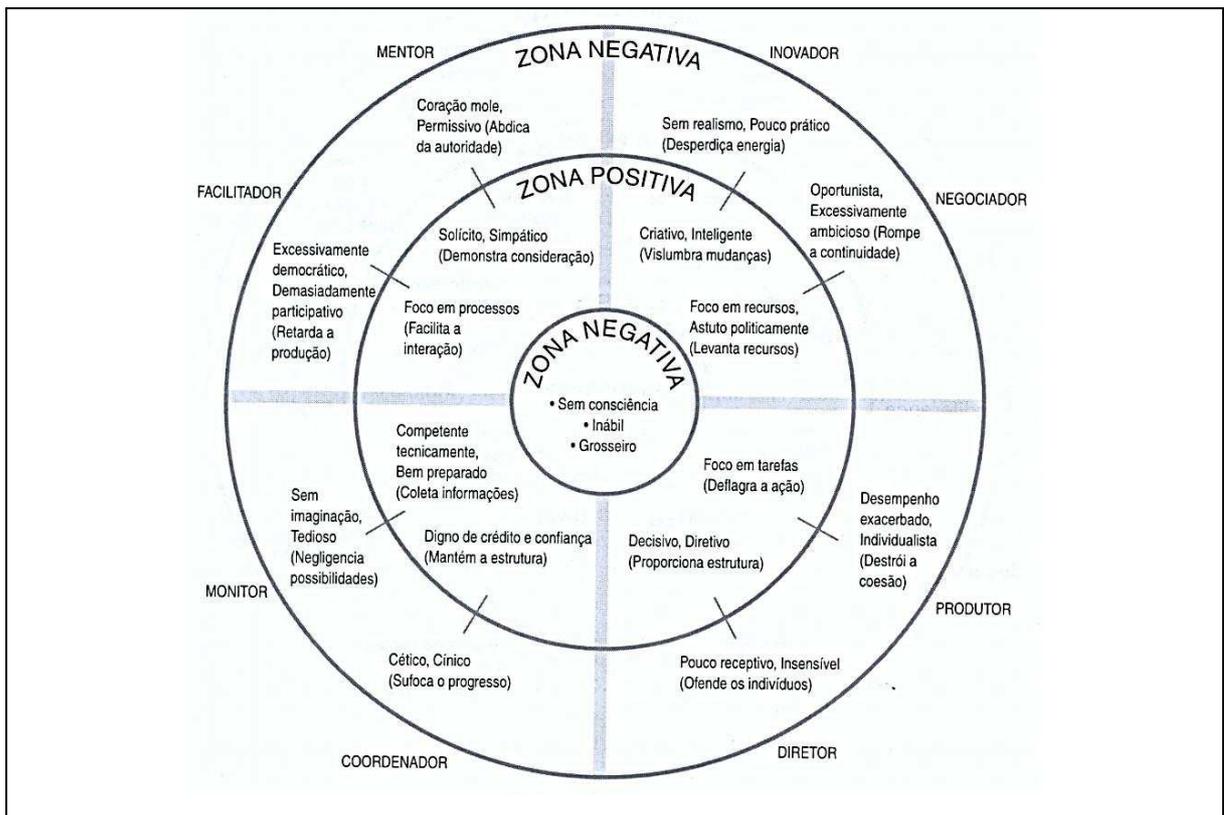


Figura 3 – Zona negativa na eficácia do líder
 Fonte: Quinn *et al.*, 2003, p. 24.

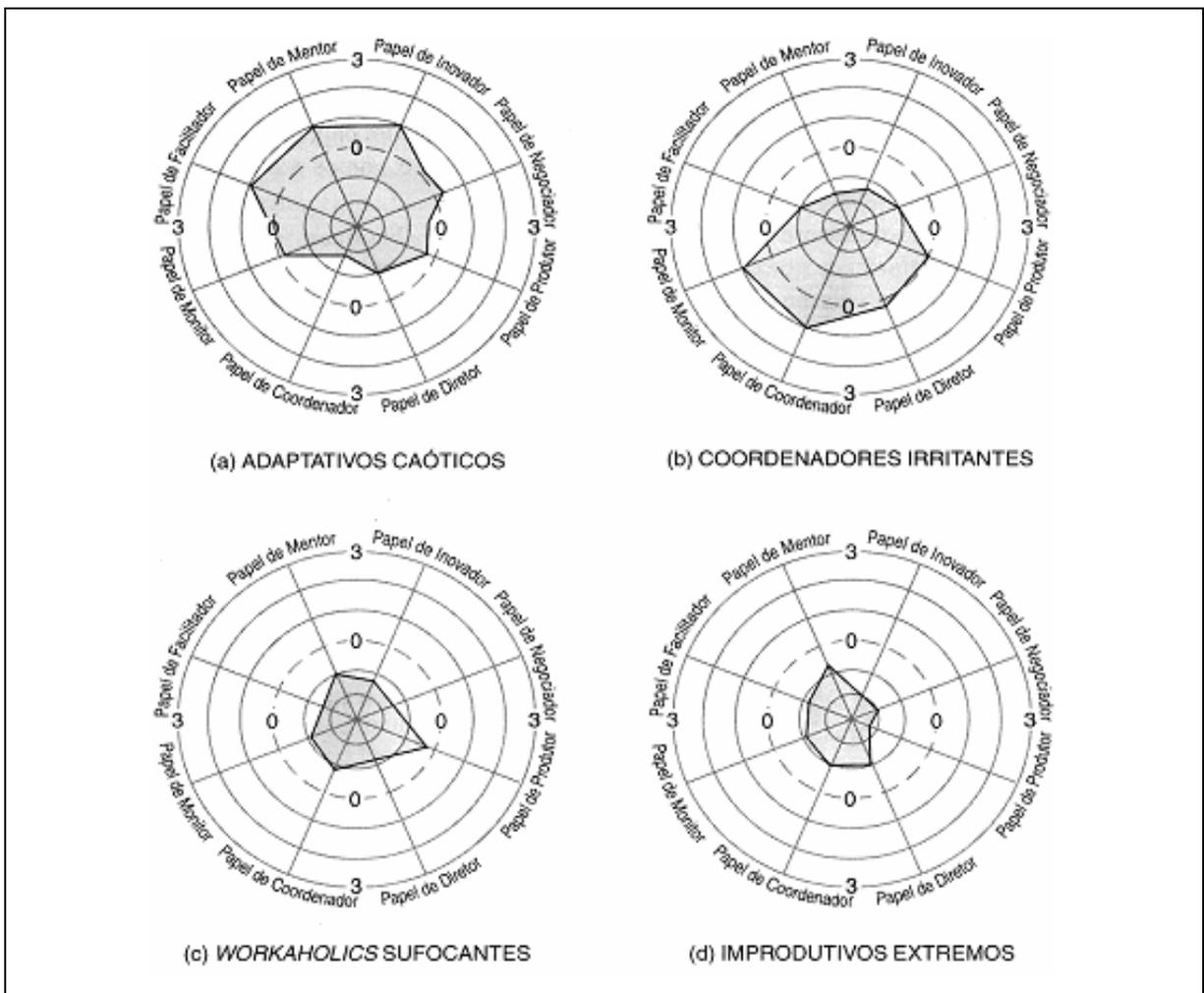
As FIG. (2 e 3) mostram claramente que a integração é o caminho para a capacidade plena ou o processo de compreensão do desenvolvimento das competências gerenciais associadas aos oito papéis gerenciais. E isso pode ser uma escolha de cada gerente para adquirir e/ou desenvolver o perfil de um gestor eficaz.

Quinn *et al.* (2003, p. 376) formulam a questão sobre ser adequado aplicar a ideia de capacidade “plena” às tarefas gerenciais, ressaltando que “líderes gerenciais progridem através de estágios em que se espera que tornem cada vez mais eficazes em seu desempenho”. A resposta dada ao questionamento é positiva para os autores, a partir de três desafios associados ao gerenciamento eficiente:

- apreciar vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos do quadro de valores concorrentes;
- adquirir e utilizar competências associadas a cada papel do quadro; e
- integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos papéis às

situações encontradas. (QUINN *et al.*, 2003)

Essa observação dos autores torna-se relevante diante do estudo de Quinn, Faerman e Dixit⁴ (1987), que teve como conclusão “que perfis de líderes organizacionais ineficazes tendiam a mostrar profundo desequilíbrio” (QUINN *et al.*, 2003, p. 377). Tal desequilíbrio podia ser observado a partir de seu comportamento em termos do exercício de papéis de modo precário ou tímido. Tais perfis ineficazes (FIG. 4) foram intitulados pelos autores de “adaptativos caóticos” (papéis de facilitador, mentor e inovador desempenhados de modo menos precário), “coordenadores irritantes” (papéis de coordenador e monitor desempenhados de modo menos precário), “*workaholics* sufocantes” (papel de produtor desempenhado de modo menos precário) e “improdutivos extremos” (todos os papéis desempenhados de modo precário) (QUINN *et al.*, 2003).



⁴ QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R; DIXIT, N. **Perceived Performance: some archetypes of managerial effectiveness and ineffectiveness.** Institute for Government and Policy Studies, Department of Administration, State University of New York at Albany, 1987

Figura 4 – Quatro perfis ineficazes

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

Em contrapartida, perfis eficazes também foram identificados a partir do desempenho positivamente diferenciado de certos papéis. Tais perfis (FIG. 5) foram chamados de “realizadores agressivos” (com exercício mais tímido dos papéis de facilitador, mentor e negociador), “produtores conceituais” (sendo o papel de monitor desempenhado de modo mais restrito), “agregadores pacíficos” (com desempenho mais tímido dos papéis de negociador, produtor e inovador) e “mestres” (todos os papéis desempenhados de modo eficaz) (QUINN *et al.*, 2003).

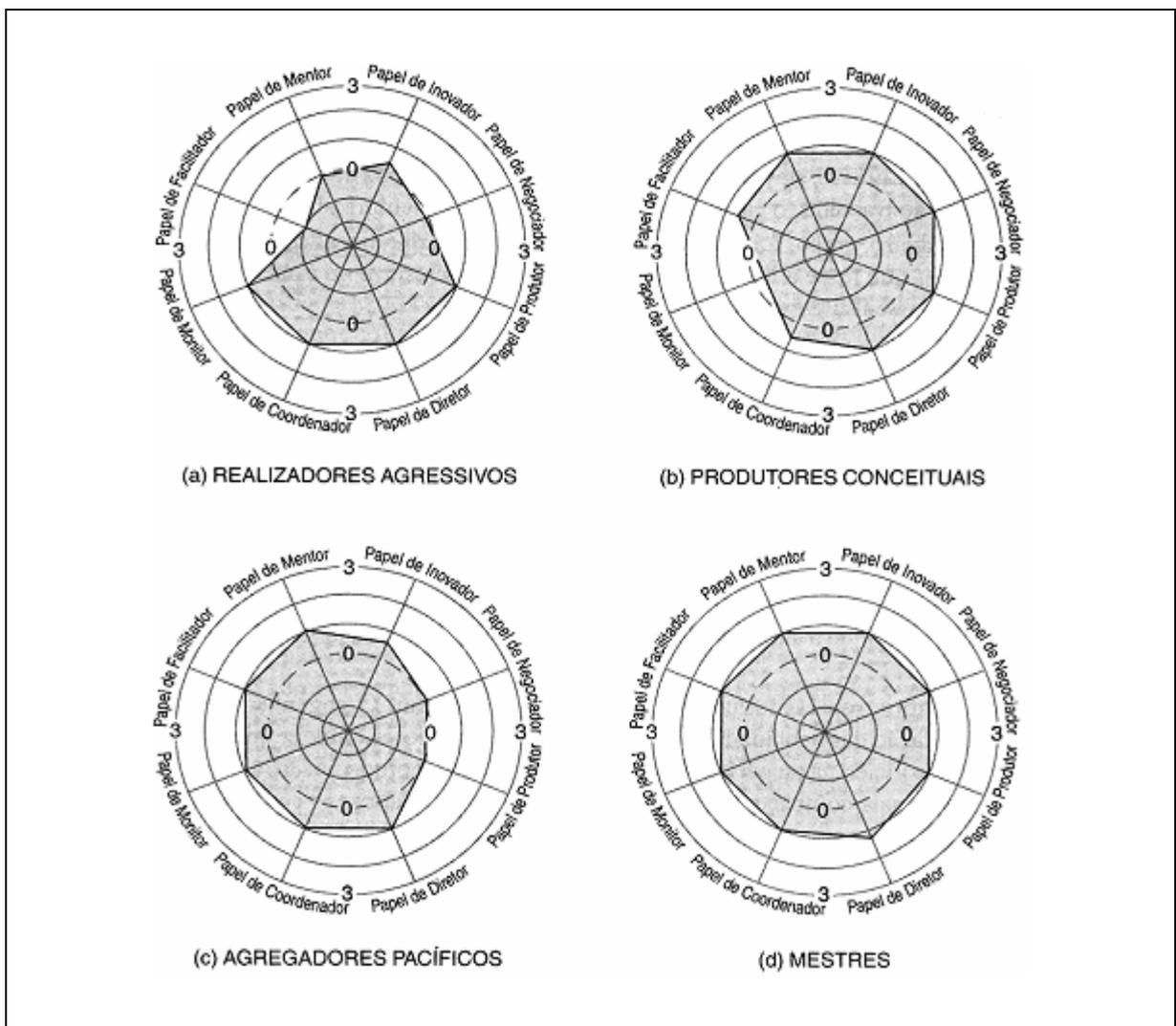


Figura 5 – Quatro perfis eficazes

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

Diante dos perfis eficazes e, principalmente, dos ineficazes, as políticas e as práticas de gestão de pessoas, do ponto de vista organizacional, e as ações individuais, considerando-se os próprios gestores, devem ser direcionadas no sentido de ampliar

e de desenvolver as competências desses sujeitos, de modo que consigam se comportar de maneira competente e gerar resultados perceptíveis por eles mesmos e por terceiros, julgados como valiosos pelos envolvidos.

Com vistas a identificar tais comportamentos e a analisar as competências gerenciais esperadas (ideais) e efetivas (reais) percebidas por subordinados em uma organização prestadora de serviços, a JR Higienização foi realizada uma pesquisa, cujas opções metodológicas foram descritas no capítulo seguinte.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados para a realização desta dissertação, compreendendo os seguintes subitens: método, unidades de análise e de observação, coleta e tratamento dos dados.

3.1 Método

A literatura classifica as pesquisas considerando variados critérios e enfoques, podendo atender a determinados interesses, condições, situações e objetivos (SELLTIZ, 1987).

Neste estudo, a pesquisa empírica se caracteriza por ser descritiva, nos moldes de um estudo de caso, com abordagens qualitativa e quantitativa, o que caracteriza uma triangulação metodológica (COLLIS; HUSSEY, 2005).

A pesquisa descritiva visa descrever uma situação, um grupo ou um indivíduo específico e estabelecer relação entre as variáveis. Nesse caso, o pesquisador deve ter bem definidas as variáveis que pretende medir, bem como os métodos para sua medição. Requer planejamento rigoroso e técnicas padronizadas de coleta de dados, além de um conhecimento prévio do que se quer avaliar (SELLTIZ, 1987). No caso em estudo, são descritas e analisadas as competências gerenciais de gestores da empresa JR Higienização Ltda., na percepção de seus subordinados, aqui entendidos como funcionários que não ocupam cargo formal em que se exerce função gerencial.

Já a pesquisa qualitativa obtém algumas das respostas à medida que o estudo se desenvolve, a partir do contato direto com a situação estudada, não sendo empregado instrumental estatístico para a análise dos dados. Constituindo-se na descrição de pessoas, lugares ou processos, este modo de pesquisa responde a questões particulares do tema numa realidade, tendo como principal característica

apenas um aspecto compreensivo ou interpretativo dos fatos pesquisados (GOLDENBERG, 1997; ROESCH, 1999; GODOY, 1995).

Quanto à triangulação metodológica, as abordagens quantitativa e qualitativa serão empregadas com vistas ao aprofundamento da compreensão sobre o fenômeno em questão: as competências gerenciais na percepção de subordinados. A primeira – quantitativa – é importante quando se precisa demonstrar as relações que existem entre certos fenômenos, decompostos em variáveis. Sua principal utilização consiste em fazer com que o pesquisador escolha procedimentos sistemáticos para a descrever e explicar os fenômenos da pesquisa, procurando garantir a precisão dos resultados. Note-se que a pesquisa quantitativa busca a precisão na correlação ou mensuração objetiva dos resultados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

O método da pesquisa realizado também pode ser considerado um estudo de caso. Yin (2005, p.32) assim define o estudo de caso:

Uma investigação empírica que:

Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A investigação de estudo de caso:

Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado,

Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo e, como outro resultado,

Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados (YIN, 2005, p. 32-33).

De acordo com Yin (2005), define-se a estrutura de uma pesquisa a partir da quantidade de unidades a serem analisadas e de acordo com o número de casos a serem estudados. O estudo de caso pode ser classificado em: “holístico”, se possui uma única unidade de análise; ou “incorporado”, se possui mais de uma unidade de análise. O estudo de caso holístico reflete a natureza da pesquisa aqui proposta. Ainda conforme Yin (2005), o estudo de caso único visa atender a três situações

diferentes: a representação de um caso decisivo para testar uma teoria; a representação de um caso raro; e a representação de um caso revelador, sendo este último alvo deste estudo.

3.2 Unidade de análise e unidade de observação

A unidade de análise da pesquisa compreende os gestores especificamente, suas competências gerenciais. A unidade de observação considera os subordinados da administração da empresa abordada que não ocupam cargo em que se exerce função gerencial. Atualmente, este quadro funcional totaliza 65 funcionários, tendo em vista sua proximidade com a gerência e sua localização, em Belo Horizonte. A amostra da primeira fase da pesquisa (abordagem quantitativa) se constituiu de 45 respondentes, o que significa 69,23% do total desse universo. Na segunda fase da pesquisa, foram entrevistados 12 subordinados. Em ambas as fases, o critério de inclusão foi a acessibilidade (VERGARA, 2009), tendo em vista a disposição do empregado em participar da pesquisa.

3.3 Coleta de dados

Para a coleta de dados, as fontes de evidência utilizadas foram: levantamento documental, questionários e entrevistas.

De acordo com Yin (2005), documentos podem dar suporte a outras evidências durante a pesquisa. E mais do que isso, alguns materiais pesquisados podem constituir registros de arquivos tão importantes que, além de darem suporte a outras evidências do caso, podem construir a descrição do objeto de pesquisa e suas características, além de permitir a análise mais acurada dos resultados.

A autora recomenda os seguintes documentos para planos explícitos de coleta de dados:

- cartas, memorandos e outros tipos de correspondências;
- agendas, avisos e minutas de reuniões, e outros relatórios escritos de eventos em geral;
- documentos administrativos – propostas, relatórios de avaliação e outros documentos internos;
- estudos ou avaliações formais do mesmo ‘local’ sob estudo;
- recortes de jornais e outros artigos que aparecem na mídia de massa ou em informativos de determinadas comunidades (YIN, 2005, p. 112).

A primeira fase de coleta de dados primários consistiu na aplicação de questionários, considerados o universo e a amostra de respondentes. Neste estudo, a amostra sistemática, ordenada de tal forma que cada elemento do universo fosse identificado unicamente pela posição que ocupa como funcionário, teve os dados levantados na organização, para que a amostra fosse representativa. O questionário foi entregue a todos os subordinados.

O questionário, elaborado a partir do modelo de Quinn *et al.* (2003), conteve dados distintos em relação a dois blocos de informações: o primeiro, variáveis demográficas e ocupacionais dos respondentes, tais como: sexo, faixa etária, estado civil, escolaridade, tempo de trabalho na empresa, cargo e tempo de trabalho no cargo, tempo de subordinação ao mesmo gestor; o segundo, 16 afirmativas que descrevem competências gerenciais, sendo dadas opções de frequência em uma escala do tipo *Likert* com 6 pontos, a saber: 1, Nunca; 2, Muito raramente; 3, Às vezes; 4, Normalmente; 5, frequentemente e 6, Sempre. Estas foram utilizadas para que os respondentes pudessem marcar a situação “Ideal” e a situação “Real” das competências gerenciais percebidas nos gestores da JR. Higienização. Tais afirmativas tiveram como fonte os estudos de Silva (2009), Dias (2009) e Prata (2008), conforme apresentado no APÊNDICE A. No questionário, duas frases correspondem a um papel do modelo de Quinn *et al.* (2003), conforme esquema da TAB. 1.

Tabela 1 – Correspondência das frases do formulário de pesquisa quanto aos oito papéis do modelo de Quinn *et al.*(2003).

Papéis	Frases
Monitor	4 e 9
Coordenador	11 e 15
Diretor	2 e 13
Produtor	10 e 12
Mentor	5 e 7
Facilitador	8 e 16
Inovador	1 e 6
Negociador	2 e 14

Fonte: Silva, 2009; Dias, 2009; Prata, 2009.

Na segunda fase de coleta de dados, ocorreram as entrevistas com 12 sujeitos, escolhidos por acessibilidade, tendo em vista a permissão da empresa e a disponibilidade deles em conceder a entrevista nos moldes propostos. A entrevista, uma das mais clássicas ferramentas de trabalho nas pesquisas qualitativas e sociais (GIL, 1998; YIN, 2005), teve seu roteiro estruturado a partir da análise dos dados coletados por meio dos questionários, com vistas a obter esclarecimentos e aprofundamento na temática da pesquisa (APÊNDICE B).

3.4 Tratamento dos dados

As técnicas de análise de dados empregadas neste estudo foram: análise documental, estatística e análise de conteúdo.

A análise documental é uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração, segundo Roesch (1999), para complementar qualquer método de coleta de dados e possibilitar a caracterização e os argumentos sobre sistemas e estruturas da organização.

Os dados obtidos por meio dos questionários foram submetidos a análises uni e bivariada com o auxílio do *software SPSS (Statistical Package for the Social Science)*, para elaborar o tratamento estatístico capaz de responder às questões levantadas pela pesquisa. A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas descritivas, contando-se com gráficos e tabelas contendo a frequência absoluta e a relativa de cada item e medidas de posição, como média, mediana,

desvio padrão, mínimo e máximo, para a identificação das principais características dos respondentes. No caso da avaliação da existência de possíveis diferenças entre a avaliação do comportamento efetivo e do comportamento ideal dos respondentes, utilizou-se o teste de *Wilcoxon*, para a comparação das medianas obtidas para cada item. Para a comparação das respostas obtidas entre dois diferentes grupos, separados segundo características sociodemográficas, utilizou-se o teste não paramétrico de comparação das medianas de dois grupos independentes de *Mann-Whitney*. Para o caso em que a amostra se dividia em três ou mais grupos, foi utilizado o teste de comparação de medianas de dois ou mais grupos, de *Kruskal-Wallis*. A correlação entre as características gerenciais avaliadas foi realizada por meio do coeficiente de correlação não paramétrico de Spearman, que mensura a associação entre duas variáveis, além do teste de significância dos coeficientes de Spearman, que indica se as conclusões observadas são ou não significativas. Para determinar se as diferenças e as associações encontradas são estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim, consideraram-se como significativas as diferenças e as associações cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, alcançasse valor menor ou igual a 0,05.

Na segunda etapa da coleta de Dados coletados da pesquisa, de entrevistas, com um número menor de funcionários, a análise de dados foi baseada na análise de conteúdo. Ela complementou os dados obtidos por meio do questionário. Uma análise de conteúdo, segundo Marconi e Lakatos (1990, p. 115), “é uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das ideias e não das palavras em si”. Nesse sentido, a entrevista se prestou para descrever as tendências gerais do teor dos comunicados, comparar os níveis de comunicação, examinar o teor da comunicação em confronto com objetivos, identificar as interações ou outras características das comunicações e determinar o estado psicológico dos entrevistados, além de contemplar questões relacionadas à audiência ou efeito de conteúdo da pesquisa em seu foco de atenção.

As análises temáticas, as análises formais e as análises estruturais são as três categorias desse método de análise. Na temática, normalmente, são reveladas as representações sociais ou as avaliações dos entrevistados, a partir de um exame de certos elementos constitutivos do discurso. Na formal, a análise do discurso incide

na forma de comunicação, no vocabulário, no tamanho de frases e nas hesitações do locutor. Na análise estrutural, são analisados e revelados os aspectos implícitos na mensagem (QUIVY; CAMPANHOUDT, 1998; BARDIN, 2006). Segundo Quivy e Campanhoudt (1998), esta análise incide sobre as mensagens variadas dos termos utilizados pelos entrevistados e a frequência e o modo de disposição na construção do discurso podem levar à construção de um conhecimento.

As entrevistas foram gravadas, mediante a autorização dos sujeitos. Para realização da análise de conteúdo, procedeu-se às três fases mencionadas por Melo *et al.* (2007a, b): preparação (transcrição das entrevistas na íntegra e organização das respostas por pergunta), tabulação quantitativa (identificação das respostas por pergunta em termos de recursividade) e análise ou categorização temática (foco nas falas dos entrevistados que extrapolaram o roteiro). No caso desta pesquisa, optou-se pela análise temática, porque com o discurso registrado nas entrevistas podem-se analisar as principais percepções dos funcionários quanto às competências gerenciais esperadas e efetivas de gestores da empresa em ambiente de mudança. Tais temas foram definidos posteriormente, com base nos relatos dos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e analisados os resultados recolhidos na parte empírica do trabalho.

Em primeiro lugar, apresenta-se a empresa JR Higienização Ltda. Em segundo, são apresentados os dados da etapa quantitativa do estudo, a saber: o perfil profissional dos respondentes e suas avaliações das competências gerenciais, por meio dos papéis exercidos pelos gestores, na percepção dos funcionários. A seguir, são apresentados os resultados oriundos das entrevistas com os funcionários.

4.1 A empresa JR Higienização Ltda.

A JR Higienização localiza-se na Avenida Barão Homem de Melo, 4444, Bairro Estoril, em Belo Horizonte, estado de Minas Gerais. Até setembro de 1994, estava localizada em uma área bem menor, de 360m², na região do bairro Santa Efigênia. Com o crescimento, passou-se a ter a necessidade de uma área mais ampla para atender os clientes, funcionários, fornecedores etc. Em outubro do mesmo ano, os sócios (irmãos) inauguraram sua nova sede, ocupando uma área de 2025m².

Uma das razões que levou à escolha do local atual é a natureza comercial da região, perto de grandes empresas fornecedoras de insumos do segmento e com logística que permite fazer o transporte dos produtos com rapidez e eficiência. Neste estabelecimento, um Centro de Treinamento foi construído, totalmente equipado, para fazer frente às necessidades exigidas pelo mercado, visando instruir, capacitar e motivar seus funcionários. Neste período, o Centro de Treinamento recebeu o certificado de padrão internacional ISO 9002.

Atualmente, a JR Higienização presta serviços a escritórios, indústrias, bancos e *shopping centers*, tais como: desinfecção e limpeza hospitalar, conservação de

condomínio, manutenção predial, portaria, zeladoria, *office boy*, mensageiros, ascensoristas, telefonistas, recepcionistas, jardinagem e motoristas. Para o desempenho de todas essas atividades, conta em seu quadro funcional aproximadamente 4.500 empregados.

Regida pelas leis nos âmbitos federal, estadual e municipal, hoje a empresa é considerada, de acordo com os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), de grande porte, pois emprega mais de 4000 pessoas, e da Receita Federal, pois conta com um faturamento anual de aproximadamente R\$ 50.000.000,00.

A JR Higienização está presente nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Nordeste. Seus fornecedores de insumos pertencem a segmentos diversos, tais como: materiais de higiene pessoal, limpeza leve e pesada, uniformes e equipamento de proteção individual (EPI), serviços de reparos em seus equipamentos, suportes e áreas diversas, locação de máquinas, equipamentos e veículos.

A organização, devido ao avanço tecnológico, se viu obrigada a modificar o sistema de informações computacionais. A implementação do Sistema Integrado de Gestão Empresarial ERP (*Enterprise Resource Planning*) se fez necessária, cuja aquisição se deu por intermédio da TOTVS, na época representada em Minas Gerais pela RM Sistemas, uma empresa do grupo. Este sistema reúne informações para que haja maior interatividade entre elas e para que sirva como base na tomada de decisões gerenciais estratégicas e como melhoria nas interfaces operacionais da empresa. O projeto de implantação teria a duração de um ano, mas durante seu desenvolvimento surgiram dificuldades decorrentes do desconhecimento da ferramenta por parte dos gestores, pessoas responsáveis e envolvidos diretamente no projeto. Com isso o tempo se estendeu para três anos.

A empresa apresenta uma preocupação com a qualificação de seus empregados, sendo realizados periodicamente treinamentos.

4.2 Dados dos questionários

Esta parte da apresentação de dados é composta de dois blocos, a saber: perfil dos respondentes do questionário; e análises estatísticas univariada e bivariada.

4.2.1 Perfil dos subordinados respondentes

Os dados demográficos dos subordinados respondentes dos questionários dividiram-se por sexo, faixa etária, escolaridade, tempo de trabalho na profissão, tempo de trabalho na empresa em estudo e tempo de trabalho no atual cargo.

Observa-se maior incidência das mulheres entre os respondentes: 65,9%, contra 34,1% de respondentes do sexo masculino (GRAF. 1)

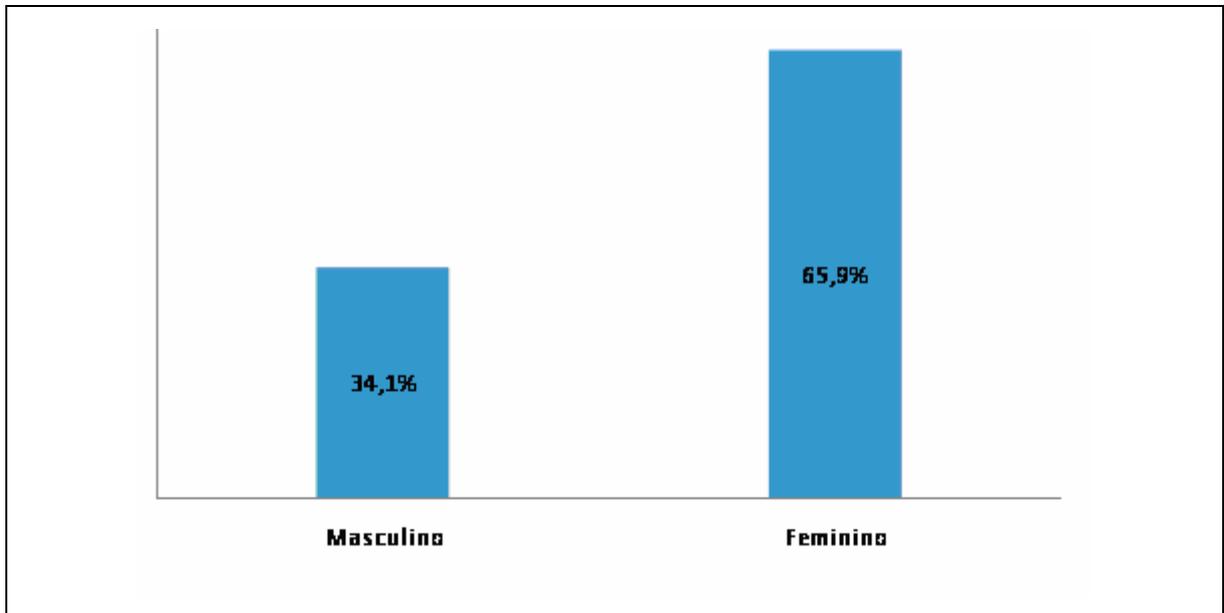


Gráfico 1 – Percentual dos respondentes, por sexo
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto à distribuição dos respondentes por faixa etária, é possível observar no GRAF. 2 que a faixa etária de 26 a 30 anos apresentou a maior presença de respondentes, com 25%. Nota-se, ainda, que 81,8% dos respondentes têm até 40 anos de idade.

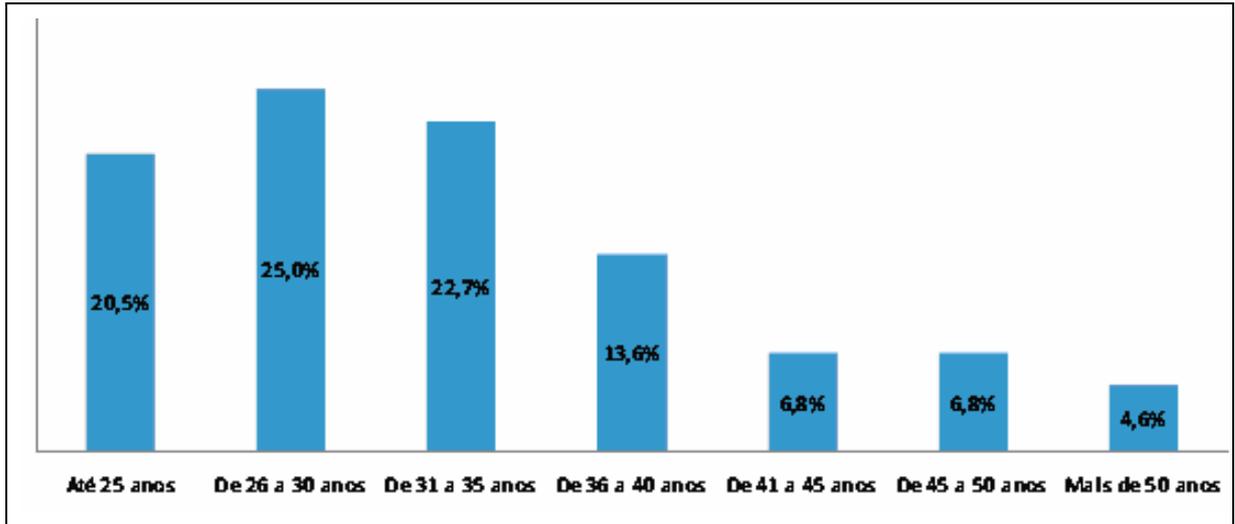


Gráfico 2 – Percentual dos respondentes, por faixa etária
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Entre os respondentes, os casados correspondem a 50%, contra 31,8% dos solteiros; 13,6% estão em uma união estável; e 4,6% são divorciados/desquitados ou separado. (GRAF. 3).

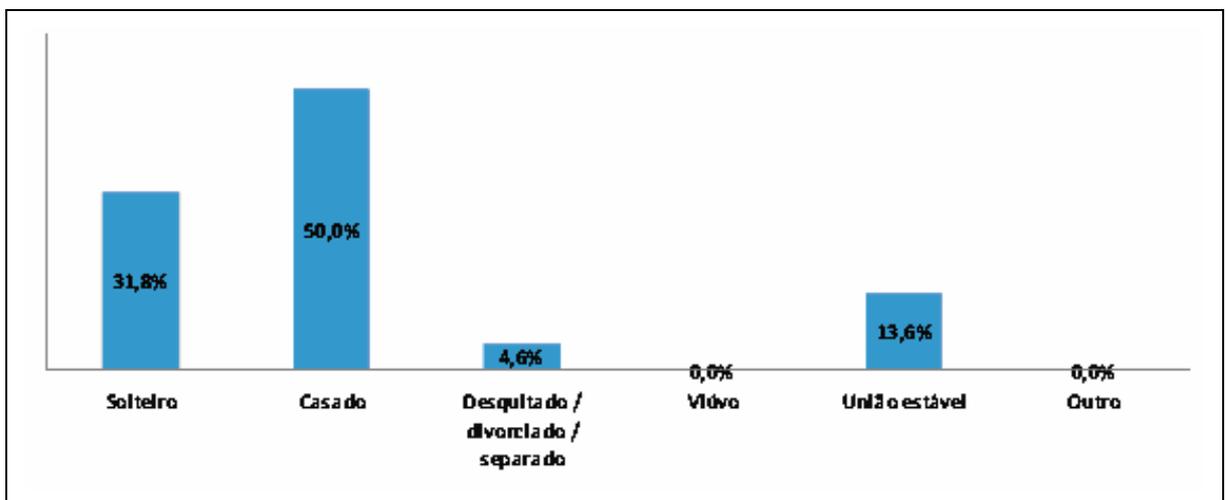


Gráfico 3 – Percentual dos respondentes, por estado civil
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dos respondentes, 54,6% têm o ensino médio completo; e apenas 9,0% têm curso superior ou pós-graduação (GRAF. 4).

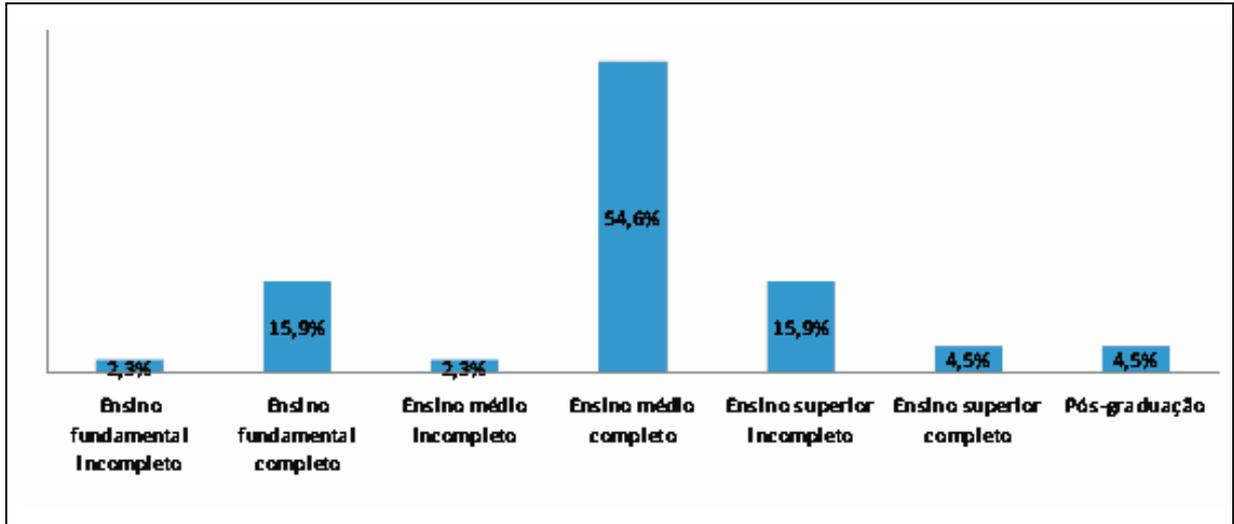


Gráfico 4 – Percentual dos respondentes, por nível de escolaridade
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dos respondentes, 25,0%, têm entre 11 e 15 anos de trabalho; 59,0% têm mais de 10 anos de trabalho; 20,5% têm mais de 20 anos de trabalho (GRAF. 5).

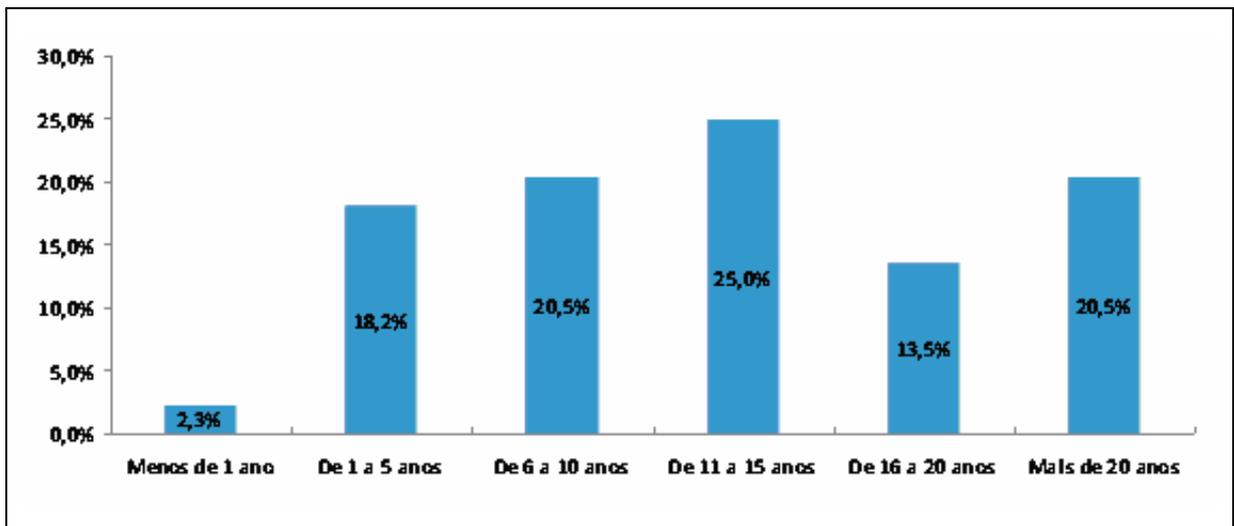


Gráfico 5 – Percentual dos respondentes, por tempo de trabalho total
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Quanto à distribuição dos respondentes por tempo de trabalho na empresa, note-se por meio do GRAF. 6 que 50,0%, têm de 1 a 5 anos trabalhados; quase 80% têm até 5 anos; e pouco mais de 20% trabalham há mais de 5 anos.

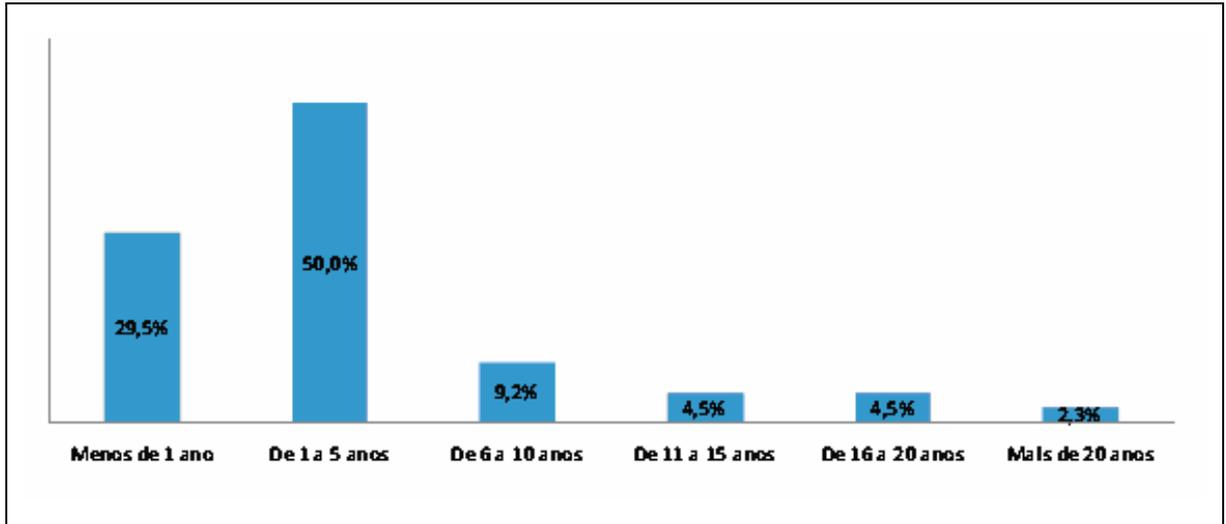


Gráfico 6 – Percentual dos respondentes, por tempo de trabalho na empresa
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Entre os respondentes, 18,2% ocupam o atual cargo de 1 a 5 anos; 20,5% estão no atual cargo há no máximo 5 anos; e 79,5% estão no mesmo cargo a mais de 5 anos (GRAF. 7).

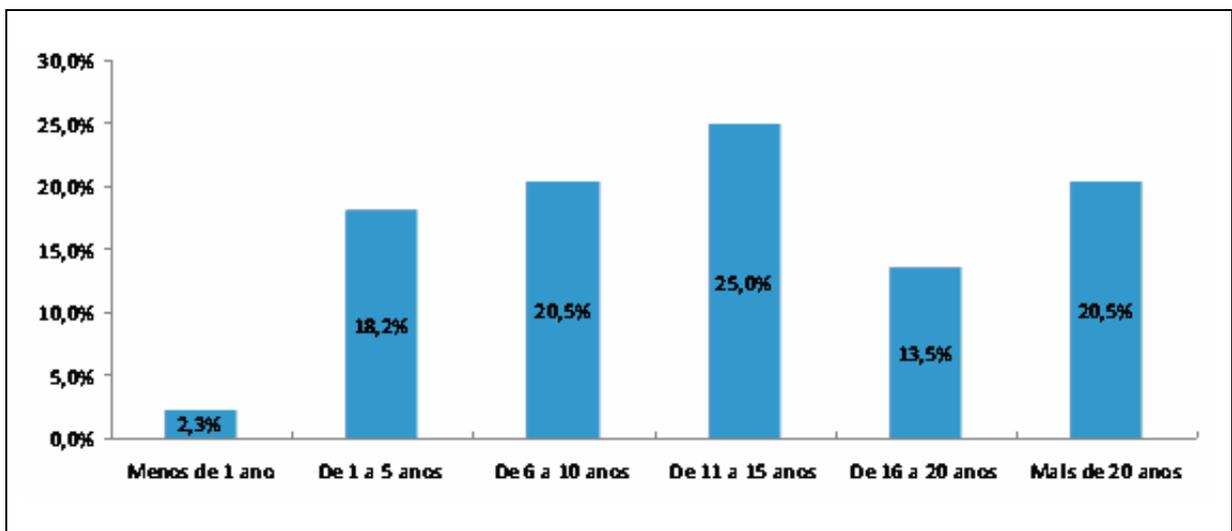


Gráfico 7 – Percentual dos respondentes, por tempo de trabalho no atual cargo
 Fonte: Dados coletados da pesquisa

Dos respondentes, 54,5% têm entre 1 e 5 anos de subordinação ao atual gestor; e 9,0% são subordinados do atual gestor a mais de 5 anos (GRAF. 8).

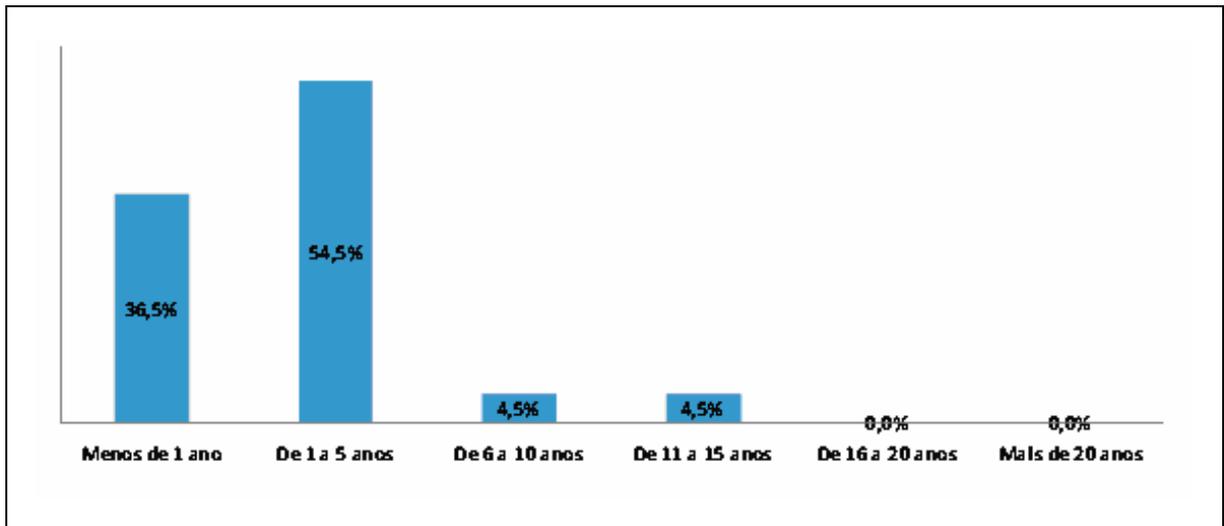


Gráfico 8 – Percentual dos respondentes, por tempo de subordinação ao atual gestor
 Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Assim, a maioria dos respondentes é constituída de mulheres, tem idade abaixo de 35 anos e tem o ensino médio completo. A metade dos respondentes é casada. O tempo de trabalho da maioria é de 11 a 15 anos, estando os componentes desta amostra trabalhando na JR Higienização também entre 1 a 5 anos no mesmo cargo.

4.2.2 Análises estatísticas

A partir do questionário, composto por 16 frases (indicadores), foram apuradas as médias dos oito papéis gerenciais, considerando-se o ideal de comportamento avaliado pelos subordinados respondentes e, também, o comportamento efetivo percebido por eles em relação a seus gestores. Para verificar a existência de diferença significativa entre os resultados das avaliações dos gerentes nas situações Ideal e Real por papel, foi utilizado o teste não paramétrico de *Wilcoxon*, com 5% de significância. A realização dos testes apontou diferenças significativas em todos os papéis (p-valor menor que 0,05), implicando expectativas estatisticamente mais elevadas que o comportamento efetivo do gestor, na percepção dos subordinados.

Quanto às médias, as avaliações dos oito papéis no plano “ideal” foram acima de 5,20 (escala variava de 1 a 6), indicando elevadas expectativas dos subordinados

com relação aos gestores. Já na situação real, as médias variaram de 3,79 (papel de inovador) a 4,62 (papel de negociador). Os dados estão disponibilizados na TAB. 2.

Tabela 2 – Médias Ideal e Real e resultados do teste de comparação, por papel do gestor, na percepção dos subordinados respondentes

Papel	Ideal	Real	p-valor	Direcionamento
Monitor	5,48	4,46	0,000	Ideal>Real
Coordenador	5,49	4,23	0,000	Ideal>Real
Diretor	5,44	4,24	0,000	Ideal>Real
Produtor	5,52	4,38	0,000	Ideal>Real
Mentor	5,33	4,36	0,000	Ideal>Real
Facilitador	5,33	3,93	0,000	Ideal>Real
Inovador	5,20	3,79	0,000	Ideal>Real
Negociador	5,38	4,62	0,000	Ideal>Real

Fonte: Dados de pesquisa

Os papéis mais esperados pelos subordinados da JR Higienização e suas respectivas competências gerenciais são:

- a) Produtor: trabalho produtivo, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e do estresse (QUINN *et al.*, 2003);
- b) Coordenador: gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho e gerenciamento multidisciplinar (QUINN *et al.*, 2003);
- c) Monitor: monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico (QUINN *et al.*, 2003);
- d) Diretor: desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos e planejamento e organização (QUINN *et al.*, 2003).

De outro lado, os papéis mais desempenhados pelos gestores, na percepção dos subordinados da JR Higienização, foram:

- a) Negociador: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de ideias (QUINN *et al.*, 2003);
- b) Monitor: monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico (QUINN *et al.*, 2003);

- c) Produtor: trabalho produtivo, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e do estresse (QUINN *et al.*, 2003);
- d) Mentor: compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento de empregados (QUINN *et al.*, 2003).

Apesar de em frequências significativamente diferentes, o papel de monitor e o de produtor estão entre os mais esperados e entre mais desempenhados. Monitorar pessoas significa administrar informações por meio do pensamento crítico, que pode ser uma atividade humana adquirida por conhecimento quando se aprende a fazer argumentos e fornecer justificativas, bem como gerenciar desempenho individual e processo coletivo do trabalho. E o papel de produtor significa fomentar e diligenciar em um ambiente de trabalho produtivo e administrar tempo e estresse, o que, de certa forma, é complementar ao papel de diretor no modelo de gestão de metas racionais, podendo transformar os gerentes em líderes pessoalmente motivados e comprometidos com a organização (QUINN *et al.*, 2003).

O papel de coordenador e o de diretor são esperados, porém o que eles observam em suas relações cotidianas é o desempenho de negociador e o de mentor. O papel de negociador é um comportamento gerencial de liderança que alia a construção e a manutenção de uma base de poder, negociando acordos e compromissos, e apresentando ideias, pois estas só se concretizam e geram resultados positivos se as pessoas enxergarem benefícios em aplicá-las. No papel de mentor, espera-se que o gerente seja prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo, pois cabe a ele escutar e apoiar legítimas solicitações, posicionando-se com apreciação e reconhecimento. É isso que leva a uma delegação eficaz, vista por Quinn *et al.* (2003) como uma série de benefícios significativos para o aprimoramento de competências e habilidades dos recursos humanos.

De acordo com o modelo analítico, os papéis esperados prezam pela estabilidade e pelo controle, encaixando-se em dois modelos de gestão: metas racionais (produtor e diretor) e processos internos (monitor e coordenador). No entanto, os papéis efetivamente desempenhados pelos gestores, na percepção dos subordinados, perpassam os quatro modelos de gestão delineados, denotando possíveis conflitos, dado que focos e diretrizes não estão alinhados. De outro lado, mostram a

diversidade de atividades e a complexidade do trabalho gerencial (MOTTA, 1995; DAVEL; MELO, 2005).

Quando foram montados os gráficos radiados para a visualização dos perfis (eficazes ou ineficazes), observou-se que o perfil esperado é o eficaz de mestre, mas o desempenho efetivo dos gestores os colocam em um tipo de perfil não identificado pelos autores do modelo (QUINN *et al.*, 2003), conforme pode-se observar no GRAF. 9.

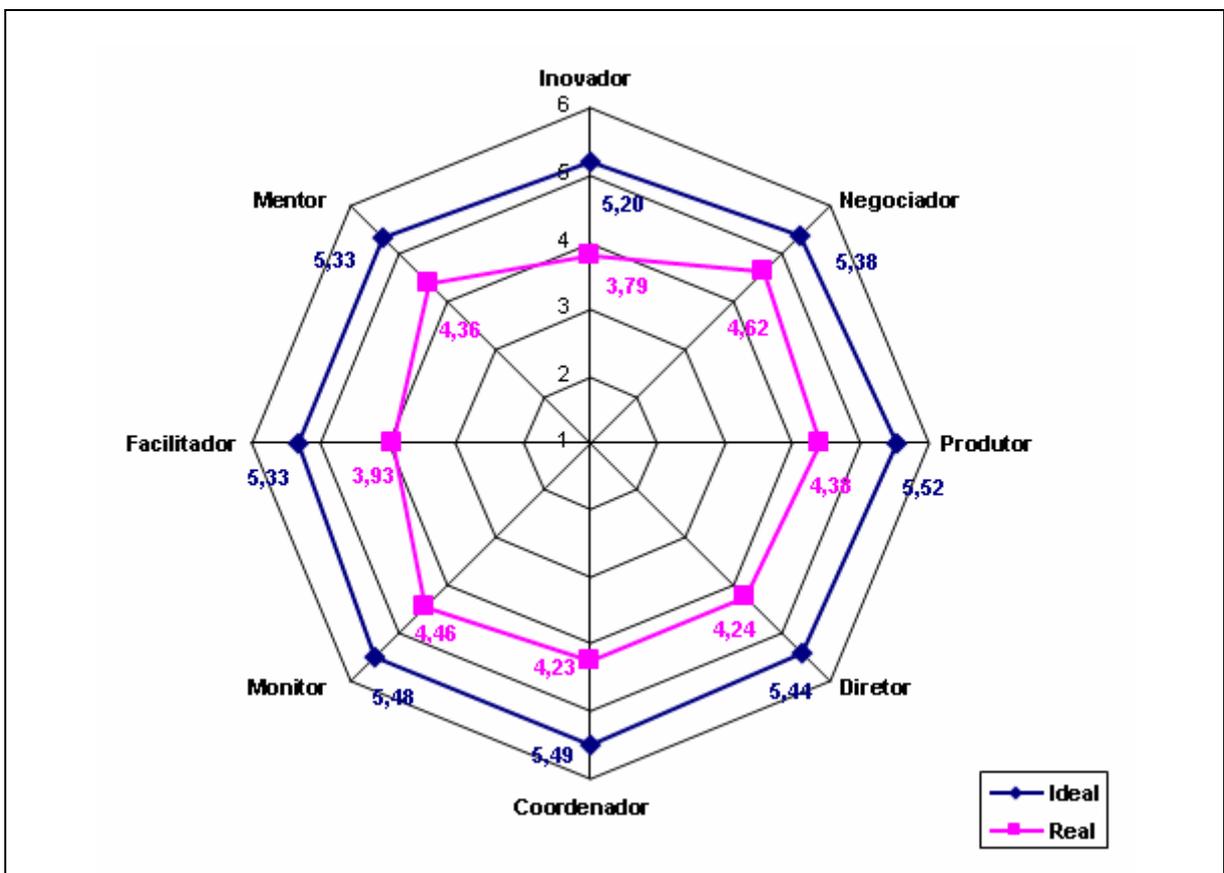


Gráfico 9 – Representação gráfica de radar para as médias das avaliações dos gestores por papel exercido nas situações ideal e real
Fonte: Dados coletados da pesquisa

Assim, apesar dos perfis eficazes, tanto no plano ideal como no real, apurados nas avaliações dos subordinados, seus dados indicam fragilidades na atuação dos gestores nos papéis de inovador e de facilitador, o que pode implicar dificuldades na condução de processos de mudança, o que vem ocorrendo na empresa e carece de maior atenção em termos estratégicos.

4.2.2.1 Resultados dos testes de comparação

Nesta parte da apresentação dos dados, os resultados estão separados por papel gerencial, tendo em vista que houve resultados dos testes que não foram significativos.

Quanto ao papel de **monitor** no plano **ideal**, observou-se que os respondentes que trabalham há menos de um ano na organização avaliaram os gerentes com valores significativamente superiores (p -valor = 0,035, teste *Kruskall-Wallis*) à avaliação realizada pelos respondentes que trabalham há mais de um ano. Outro dado importante é que funcionários que estão em seu atual cargo em um período de 1 a 5 anos foram os responsáveis por valores significativamente mais baixos (p -valor = 0,005, teste *Kruskall-Wallis*) nas avaliações dos gerentes. Os demais funcionários com períodos diferentes em seu atual cargo apresentaram valores superiores. As médias estão dispostas na TAB.3.

Tabela 3 – Médias das avaliações do papel de monitor ideal e resultado do teste de comparação, por dados demográficos dos subordinados

Dados demográficos	Média das Avaliações	p-valor
Tempo na organização		
Menos de 1 ano	5,83	0,035
de 1 a 5 anos	5,34	
de 6 a 15 anos	5,36	
Tempo no cargo		
Menos de 1 ano	5,75	0,005
de 1 a 5 anos	5,23	
6 anos ou mais	5,60	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Assim, subordinados com menos tempo de casa parecem ter uma opinião mais positiva acerca do comportamento esperado (ideal) de seu gestor, diferentemente daqueles que já possuem certa experiência no cargo atual. As demais variáveis demográficas dos subordinados respondentes não apresentaram diferenças entre suas classes para os valores das avaliações dos gerentes no papel de monitor, no plano ideal, assim como nenhuma apresentou tais diferenças no plano **real**.

O mesmo aconteceu no papel de **coordenador** no plano **ideal**. Porém, no âmbito do comportamento **real** do gestor os subordinados homens apresentaram valores das avaliações dos gestores significativamente superiores (p -valor = 0,023, teste *Mann-Whitney*) ao valor das avaliações feitas pelas mulheres, conforme pode ser visualizado pela TAB. 4.

Tabela 4 – Médias das avaliações do papel de coordenador real e resultado do teste de comparação, por sexo dos subordinados

Dados demográfico	Média das Avaliações	p-valor
Masculino	4,81	0,023
Feminino	3,91	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Os subordinados do sexo masculino percebem no plano real de maneira notória o papel de coordenador nos gestores na empresa. As outras variáveis demográficas dos subordinados respondentes não apresentaram diferenças entre suas classes para os valores das avaliações dos gerentes no papel de coordenador neste âmbito. No papel de **diretor** no plano **ideal**, os resultados das avaliações dos subordinados com diferentes estados civis também foi significativamente diferente (p -valor = 0,024, teste *Kruskall-Wallis*): entre os empregados respondentes que são solteiros, o valor das avaliações dos gestores foi superior aos valores observados entre os empregados respondentes com outros estados civis. Observa-se ainda que os respondentes casados ou em união estável foram os responsáveis pelas avaliações com menores valores para os gestores nesse papel (TAB. 5).

Tabela 5 – Médias das avaliações do papel de diretor ideal e resultado do teste de comparação, por estado civil dos subordinados

Dados demográfico	Média das Avaliações	p-valor
Solteiro	5,79	0,024
Casado/união estável	5,28	
Desquitado / divorciado / separado	5,50	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota-se que os solteiros avaliaram o papel de diretor no plano real de forma mais positiva em relação aos demais respondentes. As outras variáveis demográficas dos subordinados respondentes não apresentaram diferenças entre suas classes para

os valores das avaliações dos gerentes no papel de diretor no plano ideal; também nenhuma delas apresentou tais diferenças no plano real.

Quanto ao papel de **mentor** no âmbito do plano **ideal**, para os respondentes com idade inferior a 36 anos os valores das avaliações dos gestores é significativamente superior (p-valor = 0,025, teste *Mann-Whitney*) ao valor atribuído pelos respondentes com idade igual ou superior a 36 anos (TAB.6).

Tabela 6 - Médias das avaliações do papel de mentor ideal e resultado do teste de comparação, por faixa etária dos subordinados

Dados demográfico	Média das Avaliações	p-valor
Até 35 anos	5,51	0,025
36 anos ou mais	4,97	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O comportamento esperado (ideal) do seu gestor relacionado ao papel mentor foi percebido com maior clareza pelos participantes da amostra que têm idades até 36 anos. As outras variáveis demográficas dos subordinados respondentes não apresentaram diferenças para os valores das avaliações dos gerentes no papel de mentor no plano ideal, assim como no plano **real**.

O papel de **facilitador** no plano **ideal** foi o que apresentou maior número de diferenças significativas entre os dados demográficos, variando por faixa etária dos respondentes (idade inferior a 36 anos apresentaram valores superiores aos demais, p-valor = 0,006, teste *Mann-Whitney*), por estado civil (casados ou em união estável apresentaram valores inferiores para as avaliações dos gestores em relação aos demais respondentes de outros estados civis, p-valor = 0,046, teste *Kruskall-Wallis*), por tempo de casa (subordinados com até um ano de trabalho na organização apresentaram valores para a avaliação dos gestores superiores aos demais respondentes com tempo de serviço maior que um ano na organização, destacando-se que aqueles com 6 anos ou mais apresentaram os menores valores para esse papel ideal dos gerentes, p-valor = 0,032, teste *Kruskall-Wallis*) e por tempo no cargo (empregados que estão há menos de um ano no atual cargo apresentaram o maior valor para as avaliações dos gestores, sendo que os respondentes que estão

há 6 anos ou mais no atual cargo apresentaram o menor valor para as avaliações dos gerentes, p-valor = 0,015, teste *Kruskall-Wallis*). Observem-se os resultados dispostos na TAB. 7.

Tabela 7 - Médias das avaliações do papel de facilitador ideal e resultado do teste de comparação, por dados demográficos dos subordinados

Dados demográficos	Média das Avaliações	p-valor
Faixa etária		
Até 35 anos	5,58	0,006
36 anos ou mais	4,83	
Estado Civil		
Solteiro	5,71	0,046
Casado/união estável	5,14	
Desquitado / divorciado / separado	5,50	
Tempo na organização		
Menos de 1 ano	5,63	0,032
de 1 a 5 anos	5,41	
de 6 a 15 anos	4,86	
Tempo no cargo		
Menos de 1 ano	5,64	0,015
de 1 a 5 anos	5,20	
6 anos ou mais	4,80	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

O papel de facilitador foi mais bem percebido para as expectativas ideais do comportamento de um gestor para os solteiros, para os funcionários de idade até 35 anos e para aqueles que estão no cargo e na organização há menos de um ano. Note-se que as demais variáveis demográficas não apresentaram diferenças significativas entre suas classes para a avaliação dos gerentes no papel de facilitador ideal. Já no plano **real** foram encontradas apenas duas diferenças significativas. A primeira quanto ao tempo na organização (respondentes que estão empregados num período de 1 a 5 anos apresentaram valores da avaliação dos gestores inferior aos demais valores das avaliações de empregados com períodos diferentes, sendo que aqueles com até um ano apresentaram os maiores valores para as avaliações dos gestores neste papel no âmbito de sua atuação efetiva, real, p-valor = 0,035, teste *Kruskall-Wallis*). A segunda quanto ao tempo no cargo do respondente (empregados que estão há menos de um ano no atual cargo

apresentaram valores das avaliações dos gestores superiores aos valores dos demais respondentes, p -valor = 0,007, teste *Kruskall-Wallis*), conforme pode ser visualizado na TAB. 8.

Tabela 8 - Médias das avaliações do papel de facilitador real e resultado do teste de comparação, por dados demográficos dos subordinados

Dados demográficos	Média das Avaliações	p-valor
Tempo na organização		
Menos de 1 ano	4,88	0,035
de 1 a 5 anos	3,48	
de 6 a 15 anos	3,82	
Tempo no cargo		
Menos de 1 ano	4,72	0,007
de 1 a 5 anos	3,55	
6 anos ou mais	2,80	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Assim, o papel de facilitador foi percebido de forma preferencial para as expectativas reais do comportamento de um gestor para os funcionários que estão no cargo e na organização há menos de um ano.

No papel de **produtor**, não foram observadas diferenças significativas no plano **ideal** entre os julgamentos de subordinados dos diversos dados demográficos apurados. Na avaliação deles quanto ao comportamento **real** dos gestores, esse papel apresentou avaliações significativamente diferentes (p -valor = 0,025, teste *Kruskall-Wallis*) apenas para subordinados com diferentes tempos no cargo atual da seguinte forma: empregados que estão há menos de um ano no atual cargo apresentaram valores das avaliações dos gestores superiores aos dos demais, conforme se observa na TAB. 9.

Tabela 9 - Médias das avaliações do papel de produtor real e resultado do teste de comparação, por tempo no cargo dos subordinados

Dados demográficos	Média das Avaliações	p-valor
Menos de 1 ano	5,06	0,025
de 1 a 5 anos	3,93	
6 anos ou mais	3,90	

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Desse modo, o comportamento efetivo (real) do seu gestor relacionado ao papel produtor foi percebido com maior nitidez pelos participantes da amostra que têm menos de um ano no cargo.

Nos papéis de **inovador** e **negociador**, tanto no âmbito **ideal** como no **real**, não foram identificadas diferenças significativas (p-valores maiores que 0,05) entre os respondentes considerando-se todos os dados demográficos analisados.

Sintetizando, as variáveis demográficas que se apresentaram como significativas para as avaliações dos papéis de forma ideal foram: faixa etária, sexo, tempo de cargo e tempo que trabalham na empresa. As medidas indicaram subordinados com menos tempo de casa com opinião mais favorável acerca do comportamento esperado (ideal) do seu gestor no papel monitor, diferentemente daqueles que já possuem certa experiência no cargo atual. Os subordinados do sexo masculino se posicionaram mais positivamente para o papel de coordenador na empresa de forma real. Os solteiros avaliaram o papel de diretor na forma ideal também de forma positiva em relação aos outros respondentes. O comportamento esperado (ideal) do gestor relacionado ao papel de mentor foi percebido com maior clareza pelos participantes da amostra que têm idades até 36 anos. O papel de facilitador foi mais bem percebido para as expectativas ideais do comportamento de um gestor para os solteiros, para os funcionários de idade até 35 anos e para que estão no cargo e na organização há menos de um ano. Neste mesmo papel, em relação à expectativa real, a percepção é positiva para os subordinados com menos de um ano na organização e no cargo. No papel de produtor, não foram observadas diferenças significativas no plano ideal, mas sim no plano real, pelos respondentes com menos de um ano de cargo. Por fim, nos papéis de inovador e de negociador em ambos os planos, não foram identificadas diferenças entre os respondentes quando comparados os dados demográficos. Quando da apresentação dos dados das entrevistas, os possíveis motivos de alguns desses resultados foram explicitados.

4.2.2.2 Resultados dos testes de correlação

Foram também testadas as correlações entre os papéis, ideal e real, dos gestores avaliados pelos subordinados. Em todos os testes de *Spearman* realizados para os papéis ideais, foram apuradas correlações significativas (p-valor menor que 0,05) e no sentido direto ou positivo, conforme se observa na TAB. 10.

Tabela 10 - Matriz de correlações entre as avaliações por papel Ideal

Papéis	1	2	3	4	5	6	7
1 - Monitor	-	-	-	-	-	-	-
2- Coordenador	0,376* (0,011)	-	-	-	-	-	-
3- Diretor	0,507** (0,000)	0,524** (0,000)	-	-	-	-	-
4- Produtor	0,330* (0,027)	0,595** (0,000)	0,517** (0,000)	-	-	-	-
5 - Mentor	0,455** (0,002)	0,490** (0,001)	0,460** (0,001)	0,334* (0,025)	-	-	-
6 - Facilitador	0,368* (0,013)	0,449** (0,002)	0,608** (0,000)	0,554** (0,000)	0,532** (0,000)	-	-
7 - Inovador	0,337* (0,024)	0,463** (0,001)	0,358* (0,016)	0,533** (0,000)	0,423** (0,004)	0,356* (0,016)	-
8 - Negociador	0,344* (0,021)	0,472** (0,001)	0,420** (0,004)	0,489** (0,001)	0,417** (0,004)	0,592** (0,000)	0,644** (0,000)

Fonte: Dados de pesquisa

Nota: * Significante em nível de 0,05; ** Significante em nível de 0,01

Nos testes realizados para os papéis reais, foram apuradas correlações significativas (p-valor menor que 0,05) para a maioria deles e no sentido direto ou positivo, com exceção entre os papéis de mentor e negociador (p-valor = 0,245). (TAB.11).

Tabela 11 - Matriz de correlações entre as avaliações por papel Real

Papéis	1	2	3	4	5	6	7
1 - Monitor	-	-	-	-	-	-	-
2- Coordenador	0,733** (0,000)	-	-	-	-	-	-
3- Diretor	0,588** (0,000)	0,741** (0,000)	-	-	-	-	-
4- Produtor	0,703** (0,000)	0,759** (0,000)	0,759** (0,000)	-	-	-	-
5 - Mentor	0,610** (0,000)	0,642** (0,000)	0,668** (0,000)	0,482** (0,001)	-	-	-
6 - Facilitador	0,642** (0,000)	0,664** (0,000)	0,773** (0,000)	0,662** (0,000)	0,717** (0,000)	-	-
7 - Inovador	0,813** (0,000)	0,765** (0,000)	0,620** (0,000)	0,730** (0,000)	0,624** (0,000)	0,746** (0,000)	-
8 - Negociador	0,420** (0,000)	0,448** (0,002)	0,457** (0,002)	0,542** (0,000)	0,177 (0,245)	0,402** (0,006)	0,416** (0,004)

Nota: * Significante em nível de 0,05; ** Significante em nível de 0,01

Fonte: Dados de pesquisa

Nas avaliações por papel real, observáveis na TAB. 10, note-se entre os papéis de inovador e negociador forte correlação com $\rho=0,644$, o que indica forte consistência entre os dois papéis na percepção dos subordinados respondentes. Outra forte correlação foi observada entre os papéis de facilitador” e diretor, $\rho=0,608$. Já a maioria dos testes envolvendo as avaliações sobre o comportamento real dos gestores indicou ρ elevados (acima de 0,6), conforme apresentado na TAB.11.

Convém ressaltar que os papéis de inovador e de monitor apresentaram $\rho=0,813$, indicando forte correlação entre eles. O mesmo pode ser concluído para os papéis de facilitador e de diretor que, assim como para a situação Ideal, também apresentaram a segunda maior correlação observada, $\rho=0,773$.

Percebendo-se a necessidade de se aprofundar na compreensão do fenômeno em observação, procedeu-se às entrevistas com os subordinados, cujos dados estão descritos e analisados a seguir.

4.3 Dados das entrevistas

Esta parte da apresentação de dados compõe-se de dois blocos, a saber: perfil dos entrevistados; e dados sobre as competências dos gestores, na perspectiva dos subordinados entrevistados.

4.3.1 Perfil dos entrevistados

Participaram desta parte da pesquisa 12 funcionários da empresa, sendo que 11 haviam respondido ao questionário aplicado na primeira etapa. Os dados demográficos desses entrevistados são:

- a) Sexo: 7 são mulheres e 5 são homens;
- b) Faixa etária: 1 tinha menos de 25 anos; 1, de 26 a 30 anos; 3, de 31 a 35 anos; 3, de 36 a 40 anos; 3, de 45 a 50 anos; e 1 mais de 50 anos;
- c) Estado civil: 7 são casados; 2, solteiros; 1, em união estável; e 2, são divorciados/desquitados ou separados;
- d) Nível de escolaridade: 5 têm o ensino médio completo; 1, ensino fundamental completo; 2, ensino superior incompleto; 3, ensino superior completo; e 1, pós-graduação;
- e) Cargos ocupados: E1, assistente administrativo; E2, assistente administrativo; E3, faturista; E4, supervisor de TI; E5, auxiliar do departamento de pessoal; E6, auxiliar do departamento de pessoal; E7, auxiliar administrativo; E8, técnico de eletrônica; E9, comprador; E10, secretária executiva; E11, assistente administrativo; e E12, engenheiro do trabalho;
- f) Tempo de trabalho na empresa: 1 tem menos de um ano na empresa; 9, de 1 a 5 anos; e 2, de 16 a 20 anos de casa;
- g) Tempo no cargo: 1 ocupa o mesmo cargo há menos de um ano; 9, de 1 a 5 anos; e 2, de 16 a 20 anos de experiência no cargo;
- h) Tempo de trabalho com o mesmo gestor: 1 tem menos de um ano de trabalho com o mesmo gestor; 10, de 1 a 5 anos; e 1 de 11 a 15 anos.

Assim, a maioria dos entrevistados é constituído de mulheres de idade entre 36 a 40 anos, é casada, tem o ensino médio completo, trabalha em cargos operacionais com tempo de serviço no cargo e atua na empresa entre 1 a 5 anos.

4.3.2 As competências dos gestores na perspectiva dos subordinados

Foram feitas várias perguntas aos subordinados entrevistados para fins desta pesquisa. A primeira dizia respeito às atividades do seu gestor; a segunda, às competências que ele precisava possuir para desempenhar tais atividades (competências gerenciais ideais); a terceira, às competências que ele realmente apresentava no seu dia a dia (competências gerenciais reais) e se o subordinado

percebia diferenças entre gestores comparados por meio de dados demográficos como sexo (homem e mulher), idade (mais velho, mais novo etc.), estado civil (casados, solteiros etc.), e daí por diante; a quarta, a sua opinião sobre o que achava que seu gestor poderia melhorar; e a quinta, a comentários livres.

Sobre as atividades que caracterizam a atuação do gestor, a maior parte deles (6) indicou o controle como atividade do gestor, seguida da administração (3). Estas e outras respostas foram sistematizadas na TAB. 12.

Tabela 12 – As atividades do gestor, segundo os entrevistados

Respostas	Entrevistados	Total
Controla	E4, E6, E6, E7, E8 e E9	6
Administra	E1, E10 e E11	3
Agiliza	E3 e E9	2
Estimula a equipe	E2	1
Ameniza	E11	1
Coordena	E2	1
Supervisiona	E2	1
Negocia	E2	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Um dos entrevistados resumiu o aspecto da hierarquia como forte componente da imagem de um gerente que é visto como “chefe”, referindo-se à *controler* da empresa:

[...] entendo que ela teria que gerenciar os gerentes das áreas, e ela faz isso, mas com algumas limitações, porque é como eu sempre falo pra ela: a hierarquia aqui ela não é praticada no todo. Então, alguns gerentes não acatam algumas direções que são passadas por ela porque alguns têm acesso direto ao dono (presidente), o que enfraquece um pouco o poder e a autoridade dela (E4).

Nota-se que a origem do conceito de gerente ainda está na ideia de que ser chefe no sentido de “assegurar resultados”, e não de “promover resultados”, como visto em Olderich (2001), principalmente pela declaração de que a *controler* perde “seu poder” por causa da figura do diretor da organização. Assim, poder e controle parecem ser as principais ideias do conceito de gerente.

Em relação às competências que o gerente precisa ter para desempenhar tais atividades (competências “ideais”), as respostas organizadas na TAB. 13, cujos conteúdos foram associados aos papéis gerenciais de Quinn *et al.* (2003), informam a preponderância do papel de monitor nos relatos, conforme as competências que os caracterizam.

Tabela 13 - Competências gerenciais ideais, segundo os entrevistados

Respostas	Papel Gerencial Ideal	Entrevistados	Total
Ter conhecimento para resolver dúvidas	Monitor	E1, E3, E5, E6, E9, E10 e E12	7
Ser flexível com situações	Negociador	E1, E2, E8 e E10	4
Saber se relacionar com pessoas	Mentor	E2, E7, E9 e E11	4
Saber estimular os funcionários	Mentor	E2, E7 e E9	3
Ser dinâmico, ágil em decisões	Coordenador	E2, E4 e E5	3
Ter visão de equipe	Facilitador	E8 e E9	2
Ter compromisso com a empresa	Produtor	E4 e E11	2
Ter uma visão da empresa como um todo	Diretor	E9 e E11	2
Saber delegar	Facilitador	E9 e E11	2

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

“Ter conhecimento para resolver dúvidas” foi a resposta mais recursiva nos relatos dos subordinados, o que insere essa percepção no Modelo de Processos Internos, principalmente no papel de monitor, diante de suas competências de monitoramento do desempenho individual, de gerenciamento do desempenho e de processos coletivos e da análise de informações com pensamento crítico. Este papel foi o que obteve a terceira maior média entre as competências ideais quando da apuração dos dados dos questionários.

Olha, ele precisa ter conhecimento, ele precisa saber de ter atualidades... Eu acho que se ele te torna atual, ele consegue desempenhar bem essas funções que ele precisa. Saber das novas leis para também nos colocar a parte de normas. Acredito que é isso [...] (E3)

“Ser flexível com situações” e “saber se relacionar com pessoas” ocupam a segunda colocação entre os entrevistados, significando que a competência que envolve negociação de acordos e compromissos é bem visível para eles, implicando o papel

de negociador, pertinente ao modelo de sistemas abertos. Este dado é curioso, pois, pelas respostas do questionário, o referido papel no âmbito ideal foi o que obteve a menor média entre os respondentes. Um relato que merece ser destacado é o do E1:

Ah! ele precisa ter muito jogo de cintura, ter um bom entendimento sobre negociação para lidar com clientes. Precisa de um curso de capacitação ou uma especialização na área dele, não só a nível de graduação, mas pós graduação também, e ter um bom conhecimento da área comercial (E1).

“Saber se relacionar com pessoas” e “saber estimular os funcionários” ocuparam a terceira posição entre os entrevistados, denotando que a compreensão de si próprio e dos outros e o desenvolvimento dos funcionários são perceptíveis em relação ao papel mentor (QUINN *et al.*, 2003), além da necessidade de habilidades humanas (KATZ, 1987) e da importância do desempenho de papéis interpessoais (MINTZBERG, 1986) no cotidiano gerencial. Nesse sentido, E7 disse: “Ele tem que ser uma pessoa bem disposta a diálogo, a conversa, a escutar, a ouvir opiniões, né. Não aceitar todas, mas estar aberto a opiniões, a conversa, né. Seria isso”.

“Ser dinâmico, ágil em decisões” foi uma resposta representativa da percepção dos entrevistados, ocupando também o terceiro lugar das respostas mais recursivas e demonstrando as competências de gerenciamento multidisciplinar e planejamento do trabalho percebidas para o papel de coordenador (QUINN *et al.*, 2003), dando uma ênfase ao tempo de resposta do gestor para os funcionários, quando da resposta do E5: “O gestor deve planejar com agilidade, habilidade, conhecimento”.

“Ter compromisso com a empresa” foi citado por dois entrevistados, revelando a necessidade de competência de gerenciamento do tempo e do estresse e produtividade do trabalho notadas para o papel de produtor (QUINN *et al.*, 2003). Sobre isso E4 fez um relato sobre sua gerente.

Teria que ser uma pessoa compromissada com a empresa, uma pessoa que tem uma visão gerencial ampliada da empresa, que seja imparcial e que saiba tomar decisões sob pressão e rapidamente com agilidade, né. Eu acho que grande parte disso ela tem (E4).

“Ter uma visão da empresa como um todo”, ressaltada por dois entrevistados, mostra a competência ideal de estabelecimento de metas e objetivos que envolve o papel diretor, pertinente ao modelo de metas racionais (QUINN *et al.*, 2003), relatada com clareza por E12: “[...] é comandante, vou colocar assim. É um bom comandante. Bom, comandante é aquele que dá ordens e pede para serem cumpridas”.

Já “Ter visão de equipe” e “saber delegar”, características expressas por dois respondentes, demonstram competências relacionadas à constituição de equipes e ao uso de um processo decisório participativo, que abrange o papel de facilitador (QUINN *et al.*, 2003), esperando-se que o gestor fomente os esforços coletivos, a participação e a promoção do trabalho em equipe, estimulando a coesão. Citam-se os relatos:

[...] alguma coisa que eu tenho dúvida aí eu penso e ele ajuda, aí e tal, mas é... assim... na minha opinião... ele tem competência pra isso, tem que fazer o serviço. É tranquilo (E11)

Tem que ter uma visão de equipe, né? Da questão de incentivar, porque sem incentivo ninguém vai pra frente. Estimular o pessoal a trabalhar, fazer as coisas certas, do jeito que é, da forma certa (E9).

Assim, o papel gerencial mais recursivo nas respostas dos entrevistados quanto às competências ideais foi o de monitor, pertinente ao modelo das metas racionais. Este papel estava entre os três com maiores médias – junto ao de produtor e ao coordenador dentre os oito considerados no modelo analítico adotado (QUINN *et al.*, 2003) investigados inicialmente por meio dos questionários aplicados na primeira fase da pesquisa, como foi observado quando da apresentação da TAB. 2.

Quando questionados sobre as competências “reais” que o gerente apresenta no dia a dia, os entrevistados foram mais sucintos do que na pergunta anterior, indicando, basicamente, quatro competências reais, descritas na TAB. 14, relacionadas aos papéis do modelo analítico adotado. Note-se que tais respostas, de certo modo, também espelham o “degrau” percebido entre as competências ideais e reais apuradas por meio dos questionários. Além disso, note-se a preponderância do papel de monitor.

Tabela 14 - Competências gerenciais reais, segundo os entrevistados

Respostas	Papel Gerencial Real	Entrevistados	Total
Ter conhecimento para resolver dúvidas	Monitor	E1, E2, E5, E6, E10 e E11	6
Saber se relacionar	Mentor	E7, E9 e E10	3
Ter compromisso com a empresa	Produtor	E4 e E8	2
Ser um bom “comandante”	Diretor	E12	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Nota: E3 não respondeu esta questão.

Os funcionários entrevistados da JR Higienização, em suas declarações quanto ao papel gerencial real na empresa, indicaram comportamentos que implicam os papéis de monitor, de mentor, de produtor e de diretor.

O papel de monitor implica em gerência com solidez em seu raciocínio, uma criação lógica, domínio dos fatos e bons argumentos (QUINN *et al.*, 2003). A E6, ao descrever sobre a competência de seu gerente na empresa, relatou que ele parece estar “sempre atualizado” e “lê muito para poder ver o que está acontecendo e está sempre se atualizando”, pois em todas as ocasiões ela percebe que “é ele quem faz o controle das audiências, a fiscalização, é ele que determina como é que vai separar, é ele que olha tudo e até a parte de segurança do trabalho também” (E6).

Os papéis de mentor, de produtor e de diretor foram citados de forma mais tímida, principalmente porque características como “saber se relacionar” é um alvo de atenção – e, principalmente, de dificuldades, como apontaram Barnard (1971), Katz (1987), Mintzberg (1986), Hill (1993), Motta (1995) e os próprios Quinn *et al.* (2003), além do observado em pesquisas no Brasil, como Dias (2009), Prata (2009) e Silva (2009) - em qualquer relacionamento humano. Esse comportamento gerencial reflete uma competência necessária tanto para o desenvolvimento do empregado (papel de monitor) como para o gerenciamento do tempo e do estresse (papel de produtor), além de fundamental para o estabelecimento de metas objetivas, com planejamento e organização, o que está alinhado com o papel de diretor (QUINN *et al.*, 2003).

Ressalte-se, ainda, que os relatos apontam que a hierarquia na empresa é muito importante para os funcionários. No entanto, a fala do E1 distoa da maioria, observando-se um degrau entre o comportamento ideal e o real de seu gestor, o qual ele afirma ser negligente e desinteressado em algumas situações.

[..] algumas coisas, infelizmente, ele deixa a desejar [..], em determinados momentos ele mostra um pouco de negligência, mesmo, um pouco de falta de interesse (E1).

Desse modo, o papel gerencial mais recursivo nas respostas dos entrevistados quanto às competências reais foi também o de monitor associado ao modelo de metas racionais (QUINN *et al.*, 2003). Este papel também estava entre os três com maiores médias – junto ao de negociador e ao de produtor dentre os apurados por meio dos questionários aplicados na primeira fase da pesquisa, conforme foi comentado quando da apresentação da TAB. 2.

Foi também perguntado aos subordinados se eles percebiam diferenças nas competências gerenciais entre grupos de gestores, delineados de modo mais amplo por meio de dados demográficos. Os entrevistados exprimiram que percebem diferenças nas competências gerenciais.

Tabela 15 – Diferenças nas competências gerenciais, por dados demográficos dos gestores, segundo os entrevistados

Dados Demográficos	Entrevistados que apontaram diferenças	Total
Sexo	E5, E8, E10 e E11	4
Idade	E7 e E9	2
Estado civil	E4	1
Nível de escolaridade	E1, E4 E6, E7, E9, E10, E11 e E12	8
Tempo de casa	E2, E3, E5, E6, E9, E10, E11 e E12	8
Nível hierárquico	E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11 e E12	11
Tempo de cargo	E3, E4, E9, E10 e E12	5
Tempo de gestão da mesma equipe	E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11 e E12	10

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Assim, as opiniões sobre a existência de diferenças entre competências de gestores de sexos diferentes foram as seguintes: 8 dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E9 e E12) acreditam que não existe diferença entre homens e mulheres e 4 (E5, E8, E10 e E11) apontaram diferenças. Segundo os relatos, a resposta “Não” se justifica pelo fato de que é o interesse pessoal do gerente em proporcionar um bom trabalho. A sua maturidade profissional e o conhecimento que tem da área são os principais fatores de uma boa gerência. O relato do E2 ilustra tal percepção:

[...] gestor é uma pessoa que tem que estar à frente, que tem que estar correndo atrás. Tem saber lidar com o pessoal dele, tem que estar liderando, então independe de masculino ou feminino (E2).

Quanto às percepções das diferenças, os depoimentos giraram em torno de que a mulher é mais sensível no tratamento com os subordinados, gerenciando-os com menos arrogância, ou seja, mais delicadeza. Um trecho de entrevista é significativo nesse aspecto:

[...] às vezes, a mulher é melhor para lidar com certos tipos de situações, entendeu? Porque, geralmente, a maioria dos homens é assim: eles pensam é aquilo que tem que ser, entendeu? A mulher, por ser assim, mais meiga, assim e tal, elas se abrem mais para a conversa, para o diálogo, entendeu? (E7)

Sobre possíveis diferenças nas competências gerenciais entre gestores de idades distintas, 10 dos entrevistados (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E8, E10, E11 e E12) afirmaram não haver diferença e 2 (E7 e E9) pensam o contrário. Segundo estes últimos, os jovens parecem ter mais flexibilidade enquanto os mais velhos têm maior dificuldade em lidar com mudanças. Em relação às respostas negativas, o motivo principal foi o perfil de liderança que cada pessoa apresenta, visto que o modo de ser de cada gerente que diz de seu comportamento e de suas competências, e não da idade que ele tem. Discerniu-se, então, entre idade e experiência. Cita-se a fala de uma entrevistada: “Não existe diferença por causa da questão de idade. Eu acredito que se tiver pode ter com pessoas mais novas que ainda não têm tanta experiência” (E5).

E7 sintetiza assim a questão da experiência:

É complexo falar que sim e que não... Geralmente, pode ser que a pessoa mais nova vem com a mente mais renovada, e tal e tudo. É, geralmente, a pessoa mais velha tem mais experiência, até mesmo para lidar com certos tipos de serviços por mais tempo, entendeu? Mas é complexo distinguir quem é mais experiente só pela idade, se é mais velho ou mais novo [...] (E07)

No que se refere à diferença existente nas competências gerenciais por causa do estado civil do gestor, 11 dos subordinados entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11 e E12) não percebem tais diferenças.

Não, não tem diferença se a pessoa tem a visão de que é o cliente é que tem que estar satisfeito. E também, nós precisamos está bem, porque se nós estamos bem aqui, nós vamos atender bem. (E8)

Eu acho que não, porque aqui tem vários casados e solteiros que desempenham esses papéis fundamentais dentro da empresa. E das lideranças, de gestores, eu acho que não tem muita diferença não. Apesar de que, na maioria, são todos casados. (E10)

De outro lado, um deles (E4) relatou seu ponto de vista de modo positivo quanto a essa diferença. O motivo da resposta positiva de E4 apontou para o fato de que as pessoas casadas podem estar mais envolvidas com o emprego por causa da segurança no trabalho, já que normalmente têm filhos, ao passo que os solteiros não têm medo de mudar de emprego, são mais ousados e não se importam de correr o risco de perdê-lo.

[...] não é só a questão de ser casado, é a questão se o funcionário tem menino ou não. Porque filhos altera demais a presença da própria pessoa na empresa [...] Se tiver que levar ao médico, esse negócio todo, aí pessoas tem que está sempre ausente, saindo [...] Agora, pessoa que é casada e não tem menino, não é que eu seja contra ter crianças [...] solteiro ou casado [...].a verdade é que com filho pra empresa a [...].questão de [...].ter que sair constante durante o expediente, né, pra cuidar do próprio filho isso é acontece em várias empresas. Mas assim, de acordo com a pergunta, se você for analisar dentro de um plano real, pra quem tem filho ou não, eu acho que pra empresa beneficemente pra quem não tem filho, entendeu? (E11)

Na questão sobre a relação entre diferentes níveis de escolaridade e de competências gerenciais, a maior parte dos subordinados (8 deles, E1, E4 E6, E7, E9, E10, E11 e E12) acredita que existe tal relação. Cita-se o relato de E11:

As competências podem aumentar no sentido de aprimoramento A pessoa pode absorver mais e, assim, adquirir outras capacidades durante o estudo (E11).

O entrevistado E10 chamou atenção para a questão da comunicação, a qual parece ser facilitada com o aumento no nível de escolaridade, o que inclui uma capacidade de adequação do gestor:

A gente percebe essa diferença até na própria comunicação interna que é repassada para as pessoas. Aí, você vê realmente que um tem uma escolaridade superior ao outro, mas que eles tentam se adequar. Mas a gente vê isso no dia a dia e também até no jeito de se comportar, de conversar, de ministrar uma reunião (E10).

Quanto aos entrevistados que não percebem relação entre escolaridade e competência gerencial, mas uma vez as características pessoais vieram à tona, implicando a diferença entre capacitação (nível superior) e a competência (ação efetiva de gerenciamento), conforme observado por Paiva (2007).

[...] eu vejo pessoas que têm nível superior, mas não sabem gerenciar, ao passo que outra pessoa que não tem sabe (E2).

Quando questionados sobre as competências gerenciais diante dos diferentes tempos de casa do gestor, 8 entrevistados (E2, E3, E5, E6, E9, E10, E11 e E12) percebem relações, 3 não percebem (E1, E4 e E8) e 1 disse que “depende” (E7), conforme relato abaixo:

Eu acho que depende, varia. Existe casos de pessoas que estão há muito tempo na empresa, mas ficam focados só naquilo que fazem o tempo todo, entende? E há casos de pessoas que entram recentemente e que desempenham o serviço melhor, correndo atrás de aprender alguma coisa a mais, entende? (E7).

Ao analisar o conteúdo desse relato, pode-se notar que a questão do tempo de casa é ambígua e pode não interferir na competência do gestor, podendo espelhar uma atuação na zona negativa de eficácia organizacional, já que ele pode se acomodar e ser negligente com as oportunidades de negócios e seu trabalho pode ser percebido como tedioso, sem imaginação de outro lado, o sujeito pode ser audacioso e atento ao contexto, dando vazão à sua criatividade.

No que se refere à relação entre as competências e os níveis hierárquicos que o cargo do gestor ocupa na empresa estratégico, técnico, operacional 11 deles (E1, E2, E3, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11 e E12) percebem a existência de diferenças, como pode ser apreendido pelos relatos abaixo:

Ele não quer saber que jeito vai ser feito, ele quer do jeito que ele resolveu. Então os outros níveis abaixo, que seria o técnico e operacional, têm que se virar para resolver aquele problema, independente se é a maneira certa ou não (E9).

O entrevistado E10 relacionou o nível hierárquico com o tempo de casa:

Bom, tem a hierarquia que vem dos donos, que é o J. e o R., e aí vem as pessoas que têm mais tempo de casa. Só que nesse tempo de casa que elas têm, elas conquistaram o espaço delas, de estar onde estão, de serem gestores, de serem gerentes, então assim, tem essa diferença porque eles conquistaram o espaço deles (E10).

A partir do conteúdo dos relatos registrados, note-se que a gestão intra-organizacional da JR Higienização parece estar ligada às constatações de Ramos (2006) sobre a subjetividade dos trabalhadores quanto ao conceito de competência, pois o foco está na questão da motivação e da autonomia dos trabalhadores, aliando-se ao tempo de casa e ao nível hierárquico em que trabalham. A relevância dada ao nível gerencial nesse resultado está de acordo com Oderich (2005, p. 96) ao afirmar que “as competências estão em diferentes níveis organizacionais; há os níveis *estratégico* (dimensão corporativa), *funcional* (dimensão das áreas ou grupos da empresa) e *gerencial* (dimensão da atividade gerencial)”.

Quanto aos diferentes tempos de exercício da função gerencial e as competências gerenciais, a maioria dos subordinados não percebe relação (7 deles, E1, E2, E5, E6, E7, E8 e E11) entre eles. Porém, 5 entrevistados (E3, E4, E9, E10, E12) posicionaram-se de modo diferente, indicando conexões entre cobrança de resultados, preservação de *status quo*, iniciativa, proatividade e o conhecimento adquirido ao longo de um período de tempo mais extenso.

Tem, porque aquele que está há mais tempo, talvez não tivesse a cobrança que tem hoje em dia, questão de empresa mesmo, como se diz, questão de número, então ele já está estabilizado naquela gerência dela, então não busca muita mudança, está funcionando daquela forma, então ele vai continuar fazendo, então quem está hoje em dia com um gerenciamento novo, já tem outras ideias, então quer mudar né? Fazer a coisa melhorar estrategicamente a forma de trabalho tanto para empresa quanto para o funcionário, então eu acho que quanto mais tempo de repente pode atrapalhar um pouco isso (E9).

O gerente que está há mais tempo numa função tende a ser mais competente devido a rotina e a experiência que tem naquilo. Com certeza tem diferença o que tem mais tempo (E3)

Eu não acho isso. Eu acho que vai ser por conhecimento apesar de que independe se eu alguém que está chegando hoje ou está aqui há muito tempo seria fato de ter mais competências, eu acho que quando alguém chega, já tem que procurar saber do funcionamento do local (E2).

Percebe-se que o tempo na função gerencial é significativo para o entendimento e desenvolvimento de competências, visto que são as características pessoais, qualificações formais ou, mesmo, personalidade que podem se traduzir em novos moldes de comportamento num cargo gerencial, que com o tempo de trabalho pode se modificar.

Em relação aos diferentes tempos de gerenciamento de pessoas da mesma equipe, a maior parte dos subordinados entrevistados 10 deles (E1, E2, E4, E5, E7, E8, E9, E10, E11 e E12) apontou a presença de relação com as competências gerenciais, dados diferentes e níveis de comprometimento com a equipe e de conhecimento de cada um de seus membros, o que promove agilidade nos processos, e de legitimidade da autoridade da chefia, apontada como substancial para a cooperação, como delineado por Barnard (1971).

Eu acho que sim, porque quando você está com a mesma equipe há mais tempo, você tem um comprometimento a mais com essa equipe. Um já sabe como que o outro pensa, como deve ser feito, isso pode, isso não pode. Se eu fizer isso, pode atrapalhar o meu companheiro, o meu colega. Então, eu acho que uma equipe há mais tempo, no caso eu acho que funcionaria mais certinho. Aquela coisa de troca um, aí volta à estaca zero, aí começa tudo de novo, aí quando começa pegar o ritmo mesmo da equipe funcionar, aí quebra de novo mais esse elo. Eu acho que uma equipe mais bem formadinha há mais tempo rende mais, assim dizendo, o serviço da equipe (E9).

Olha, se está do jeito que está é porque, como diz aquele ditado: “time que está ganhando não se mexe”. Então, um gestor que tem muito tempo que está trabalhando com uma equipe é porque está desenvolvendo um bom trabalho. Ele é respeitado, ele desenvolve tarefas que as pessoas obedecem, que as pessoas desenvolvem de acordo com a necessidade. Eu vejo por aí (E10).

A diferença que eu vejo nesse sentido é só mesmo a questão de experiência. Acho que a pessoa adquire mais amadurecimento naquilo que ela faz com o passar do tempo, e a gente vê algumas diferenças assim aqui dentro por falta de experiência, mas não que seja inexperiência, porque tem aqueles que têm mais conhecimento, mais habilidade com cargo gerencial do que alguns que estão começando agora que passaram para um cargo melhor de chefia e têm alguns bem ainda imaturos (risos) (E1).

Apenas 2 entrevistados (E3, E6) não observam diferenças nas competências gerenciais pautadas em tempo de trabalho com a mesma equipe.

Assim, os subordinados percebem diferenciais em termos de competências no gerente que age com liderança, procurando dividir informações papel de mentor e

decisões com o grupo, papel de facilitador e, principalmente, conseguindo o comprometimento da equipe, papel de facilitador e gerando resultados considerados positivos, papel de produtor e que justificam sua permanência no cargo.

Além disso, percursos possíveis rumo a melhorias nas competências do gestor também foram questionadas com os subordinados entrevistados. Nesse sentido, eles sugeriram que o gestor deveria, principalmente, se envolver mais com o trabalho realizado em equipe e individualmente, focalizando o papel de facilitador, que não figurou entre as maiores médias no plano real e, também, no âmbito ideal, quando da parte quantitativa da pesquisa, além de rever a distribuição de tarefas, de modo a tornar mais equitativa a carga de trabalho, evitando-se sobrecargas - enfatizando o papel de coordenador, o qual obteve a segunda maior média no plano ideal, na parte quantitativa da pesquisa -, indicando que o foco interno e a integração devem ser revistas no interior da empresa. Estas e as demais respostas foram alinhadas aos papéis e às competências do modelo analítico adotado (QUINN *et al.*, 2003), conforme se visualiza na TAB. 16.

Tabela 16 – Sugestões de melhorias nas atividades do gestor, segundo os entrevistados

Respostas	Papel gerencial	Entrevistados	Total
Envolver-se mais com o trabalho em equipe e de cada funcionário	Facilitador	E1, E2, E3, E6, E9 E10 e E12	7
Distribuir as tarefas sem sobrecargas	Coordenador	E5 e E10	2
Ter a capacidade de abraçar as novidades	Inovador	E2	1
Exigir que a hierarquia funcione	Negociador	E4	1
Ser mais educado com as pessoas	Mentor	E8	1

Fonte: Dados coletados da pesquisa.

Os trechos abaixo resumem bem tais sugestões dos subordinados:

E acho que se ele motivasse mais o departamento e não preocupasse muito com o que os outros vão falar, eu acho que a motivação, o clima do departamento, fica bem melhor, porque às vezes preocupa com que o outro vai pensar, tanto colega gestor tanto com os outros colegas subordinados, e esquece de olhar pro assunto que acontece internamente naquele departamento, entendeu? (E3).

Eu acho que o que pode melhorar é questão mais de buscar melhores condições mesmo para equipe, né? Questão de salários, vê o que pode ser melhorado, é... mais questão de trabalho mesmo assim de...de.... espaço, de tentar é... Como é que fala, motivar mais a equipe. Já tem a motivação, tentar melhorar algumas coisinhas, porque sempre tem alguém reclamando e tal (risos)... (E9)

[...] a JR está desempenhando um bom papel gerencial. A S. (controler), agora com esse novo trabalho que ela está fazendo aqui, a empresa melhorou bastante nos últimos tempos, desde quando ela assumiu, e eu acho que a tendência é mesmo crescer. Tem muito elogios. O J. (diretor) gosta muito do trabalho que ela faz. Tem muita gente que não gosta, porque é justamente porque essas pessoas que são resistentes a mudanças, né, mais isso é normal, porque tem aquelas pessoas que acostumam na zona de conforto e não quer sair... e não sabem que nessa saída dessa mudança que está o crescimento delas tanto profissional quanto pessoal. Então, eu acho que sempre tem, não só aqui, mas no mercado em geral. Você sempre vai encontrar pessoas assim, umas tão querendo crescer levar todos e outras que não querem sair de onde estão com medo dessa mudança, desse novo, que é o desconhecido (E10).

De outro lado, questões entendidas como básicas para o convívio social, como um tratamento respeitoso e polido com os demais, principalmente quando existe um elevado degrau entre os níveis de escolaridade dos envolvidos, ainda são alvo de preocupação e de mal-estar entre os funcionários, como relata E6:

Ele? Ele pode, em primeiro lugar, aprender a não gritar com as pessoas, porque isso é muito importante. Por mais que ele seja uma pessoa muito sobrecarregada, ele podia levantar um pouquinho da mesa dele. Ele pode entrar num carro comigo pra correr os setores, vê o que está lá dentro do setor, vê o tipo de gente que trabalha dentro da empresa, que são pessoas que não têm muita escolaridade. Então eles buscam esses setores e, muitas vezes, quebram máquinas de 150 mil, 200 mil. Não tem tanta instrução, aí não adianta eu responder por isso, como tem sido ultimamente (E6).

Curiosamente, o entrevistado E7 disse que não havia nenhuma sugestão de melhoria para o comportamento do gestor, afirmando que não tinha nada a se queixar.

De outro lado, orientando-se por tais relatos, a questão da mudança sobressai, enfatizando-se a necessidade de gerente que quer mudanças e que age de modo proposital para dar energia à sua equipe de funcionários. Assim, questionar, desafiar, sugerir, tomar a frente e gostar de reorganizar são ações não percebidas nessas respostas. A impressão de uma cultura organizacional arraigada em medo de mudança foi constada nas sugestões dadas pelos entrevistados.

Assim, a resistência à mudança parece ser representativa na questão do conceito de gerência que os subordinados passaram, relatado praticamente em todas as entrevistas. Um gerente que age “comandando” faz o trabalho acontecer utilizando

mais sua posição hierárquica do que estratégias de envolvimento da equipe que implicam competências e papéis diversificados. Suas instruções, os limites para os comportamentos, as exigências de alto desempenho e, mesmo, o sentimento de competição pessoal foram externados nas entrevistas.

Diante desses resultados, foram traçadas as considerações finais deste trabalho de pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta dissertação foi descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais esperadas (ideais) e efetivas (reais) de gestores da JR Higienização Ltda, na percepção de subordinados lotados na administração central localizada em Belo Horizonte. Para aprofundamento, foram discutidos conceitos relacionados a gerência e os gerentes e sobre competências profissionais e sua gestão no nível gerencial.

A partir de uma pesquisa nos moldes de um estudo de caso, compuseram a unidade de análise da pesquisa os gerentes, especificamente suas competências gerenciais. A unidade de observação ficou constituída dos subordinados da administração da empresa abordada, os quais não ocupam cargo em que se exerce função gerencial. Como a pesquisa foi pautada nas abordagens quantitativa e qualitativa, ocorreram duas fases de coleta de dados, além do levantamento de dados secundários, por meio documental. Na primeira, foi aplicado um questionário com frases correspondentes aos oito papéis do modelo de Quinn *et al.* (2003), o qual foi distribuído aos 65 funcionários, tendo 45 deles retornado preenchidos. Na segunda fase, foram realizadas entrevistas com 12 sujeitos, escolhidos por acessibilidade, com vistas a obter esclarecimentos e aprofundamento na temática da pesquisa. As técnicas de análise de dados neste estudo foram a análise documental, a análise estatística e a análise de conteúdo.

O primeiro objetivo específico de descrever a empresa, o processo de mudança pelo qual ela passou e os protocolos internos referentes às competências gerenciais mostraram que a JR Higienização, fundada há 37 anos, tem profissionais que prestam os serviços em inúmeras áreas, como limpeza, portaria, recepção e jardinagem, além de diversas outras. Nesses últimos três anos, o desenvolvimento de um novo sistema de informações computacionais e a implementação de um Sistema Integrado de Gestão Empresarial, também conhecido como ERP (*Enterprise Resource Planning*), adquirido da TOTVS, têm demandado treinamentos específicos, realizados no Centro de Treinamento próprio, para fazer frente às mudanças tecnológicas visando instruir, capacitar e estimular seus funcionários.

Considerando que os gerentes necessitam de atualização constante para exercer de modo efetivo sua função, enquanto estratégica para o futuro da organização, pois por meio dos subordinados é que seu trabalho se realiza, os resultados da pesquisa mostraram que os oito papéis gerenciais do Modelo de Quinn *et al.* (2003) são idealizados e realizados de modos distintos, na percepção dos subordinados, principalmente considerando-se que os papéis de inovador e de facilitador (tanto no plano ideal como no efetivamente realizado pelos gestores da empresa) foram os menos percebidos pelos subordinados tanto na primeira fase quanto na segunda. Parece que durante a implantação do novo processo tecnológico o eixo flexível dos valores competitivos das orientações das competências rumo à expansão e à mudança, à descentralização e à diferenciação e ao desenvolvimento dos recursos humanos ficou, de certa forma, estagnado e com atitudes gerenciais típicas da zona negativa da eficácia organizacional. Assim, perceberam-se diferenças entre os papéis mais requeridos e os mais efetivados no dia a dia da organização, como a parte quantitativa da pesquisa apontou.

Durante essa mudança, e considerando-se o segundo objetivo específico - descrever e analisar como se encontram configuradas as competências gerenciais esperadas e efetivas de gestores da empresa, na percepção dos subordinados, segundo o modelo de Quinn *et al.* (2003) -, os resultados apontaram para uma percepção por parte dos subordinados da necessidade do exercício das competências e dos papéis gerenciais em níveis elevados. Já o exercício efetivo indicou diferenças estatisticamente significativas dos esperados, com desempenho abaixo do que os subordinados acreditam ser o ideal. Note-se que os papéis de monitor e o de produtor estão entre os mais esperados e mais desempenhados. Também se observou que o papel de coordenador e o de diretor são esperados. Porém, o que eles observam na prática dos gestores é o desempenho de negociador e do mentor. De outro lado, os papéis esperados implicam um modelo de gestão que preza pela estabilidade e pelo controle (metas racionais e processos internos). Mas os papéis efetivamente desempenhados pelos gestores, na percepção dos subordinados, perpassam os quatro modelos de gestão delineados por Quinn *et al.* (2003), o que deve se traduzir em conflitos, já que os focos e as diretrizes possuem diferentes alinhamentos. Mesmo assim, mostram a diversidade de atividades e a complexidade do trabalho gerencial (DAVEL; MELO, 2005), num

contexto no qual foi possível identificar perfis gerenciais eficazes, tanto no plano ideal como no real. Porém, nenhum específico conforme modelo analítico adotado. Apesar de eficazes, os perfis indicam fragilidades na atuação dos gestores no papel de inovador e no de facilitador, o que pode implicar dificuldades na condução de processos de mudança, como o que vem ocorrendo na empresa, necessitando de maior atenção em termos estratégicos.

Para o atingimento do terceiro objetivo específico, – correlacionar dados demográficos com as competências gerenciais percebidas, – foram realizados diversos testes estatísticos e várias correlações foram identificadas, o que pode servir de subsídios para políticas e práticas de gestão a serem desenvolvidas no interior da organização.

O quarto objetivo específico - aprofundar nas percepções dos subordinados quanto às competências dos gestores -, foi atingido por meio de entrevistas. A partir da análise dos dados por meio deste instrumento, perceberam-se diferentes expectativas quanto ao papel gerencial, assim como a relação com as competências que os subsidiam com dados demográficos dos gestores. A maioria dos entrevistados não vê diferença de competências em função de diferenças em termos de sexo, idade, estado civil e tempo no cargo do gerente. Porém, elas parecem alinhadas a níveis de escolaridade, tempo de casa, nível hierárquico e tempo de gerenciamento de pessoas da mesma equipe. Em várias dessas relações, características pessoais do gestor foram identificadas, mostrando que a formação e o desenvolvimento de competências constituem um processo contínuo e complexo, ao qual tanto ele como a organização devem permanecer atentos.

No entanto, a pesquisa apresentou limites, tendo em vista que foi realizada em uma de suas unidades – em Belo Horizonte (MG) -, o que pode não refletir o todo da organização. De outro lado, a escolha do caso de estudo possibilitou o aprofundamento nas temáticas na realidade abordada. Diante dessas limitações e dos resultados apresentados, algumas sugestões são expostas:

Para a organização – rever suas políticas e práticas de gestão do corpo gerencial, de modo a capacitá-los para o exercício da função e a criar condições para a externalização de suas competências.

Para os gestores – permanecerem atentos às demandas e expectativas de seus subordinados, já que seu trabalho depende diretamente dos resultados que eles apresentam; e promoverem um ambiente em que os laços de confiança possam ser desenvolvidos, de modo que tais expectativas possam ser explicitadas e trabalhadas em conjunto.

Para os subordinados – contribuir para uma comunicação mais aberta, para que as expectativas – individuais, grupais, gerenciais e organizacionais – possam ser discutidas no interior dos grupos de trabalho.

Para pesquisas futuras – ampliar a pesquisa para os gestores, de modo a identificar possíveis degraus entre as expectativas próprias e as dos subordinados, visando ao alinhamento e à satisfação de necessidades de ambos; ampliar para outras unidades da empresa e para outras empresas do ramo, tendo em vista a possibilidade de comparação dos dados e a identificação de pontos comuns e díspares que possam vir a subsidiar mudanças e melhorias; e ampliar a pesquisa para outros tipos de organização, tendo em vista a importância da função gerencial em toda e qualquer empresa, assim como de profissionais competentes nas organizações contemporâneas.

Cumprindo-se esta agenda de pesquisa, acredita-se estar dando continuidade às contribuições aqui expostas, além de fortalecer o estudo das competências profissionais, – em especial, no nível gerencial.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; OLIVEIRA, Patrícia Morilha de. Competências ou cargos: uma análise das tendências nas bases para o instrumental de recursos humanos. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, p. 13-25, outubro/dezembro, 2001.

ALMEIDA, Letícia Laurino. **Manda quem pode, obedece quem tem juízo**: prazer e sofrimento psíquico em cargos de gerência. 2006. 156 f. Dissertação Mestrado em Psicologia Social. Porto Alegre: UFRGS, 2006.

ANTONELLO, C. S. A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In R. RUAS, C. S. ANTONELLO, L. H. BOFF (Orgs.). **Aprendizagem organizacional e competências**. p. .. 12-33. Porto Alegre: Artmed. 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2006.

BARNARD, C. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BENTON, Lewis R. **Supervisão e gerência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1977.

BLACK, James. **Prática gerencial para supervisores**. São Paulo: Mc Graw-Hill do Brasil, 1976.

BOOG, G. **O Desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOOG, Gustavo G. coord.. **Manual de treinamento e desenvolvimento ABTD 3 ed.** São Paulo: Makron Books, 1999.

BOWER, Marvin. **Talento para liderar**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho**: um estudo multinível. 2009. 363 f. Tese Doutorado em Psicologia Social Brasília: UnB, 2009.

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

DAOLIO, Luiz Carlos. **Perfis & Competências**: retratos dos executivos, gerentes e técnicos. 1 ed. São Paulo: Érica, 2004.

DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. Singularidades e Transformações no Trabalho dos Gerentes. In: DAVEL, Eduardo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes orgs.. **Gerência em Ação**: Singularidades e Dilemas do Trabalho dos Gerentes. Rio de Janeiro. FGV, 2005. 338 p.

DIAS, Helaine Cristine Vianna Barbosa. **Competências do enfermeiro**: um estudo de caso em um hospital privado de Belo Horizonte. 146 f. Dissertação Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2009.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo : Pioneira, 1999.

ECHEVEST *et al.*, Perfil do executivo no mercado globalizado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 3, n. 2, p. 167-168, 1999.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.138 p.

FAERMAN, S.R.; QUINN, R. E. Effectiveness: The Perspective from Organization **Theory. Review of Higher Education**. 1985. 9. 83 p.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Tereza T. L. Modelo de Gestão de Pessoas pó Competências. IN: **Curso aberto em gestão por competências**, 1º, 1999. Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1998.

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

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. Rio de Janeiro: Record, 1997.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45. São Paulo, abr/jun/2001.

HILL, Linda A.. **Novos gerentes**: assumindo uma nova identidade. São Paulo: Makron Books, 1993.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home>> Acesso em: 3 de dez. de 2009.

JAY, Antony. **Maquiavel e gerência de empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

KATZ, R.L. As habilidades de um administrador eficiente. **Coleção Harvard de Administração**. v. 1, p. 57-92. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

KLADIS, C. M.; FREITAS, F. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. São Paulo, **Revista Ser humano RH**, ano XXX, n. 109, p. 33-35, Junho 1996.

KOTTER, John P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1997.

LE BOTERF, Guy. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Suzana Maria Valle; BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: uma introdução. IN: LIMA, Suzana Maria Valle org. **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003. p. 16-63

LUZ, T. R. **Estratégias competitivas e competências**. In: Rodrigues, S.B.; Carrieri, A.P.; Luz, T. R.. (Org.). Tempos de Desconstrução: evolução e transformação nas empresas. 1 ed. Belo Horizonte: UFMG/FACE/CEPEAD, 2003, v. único, p. 130-157

LUZ, Talita Ribeiro da. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. 307 f. Tese Doutorado em Administração. Belo Horizonte, CEPEAD/FACE, UFMG, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria Lakatos. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MELO, M. C. O. L. O gerente e a função gerencial nas organizações pós-reestruturação produtiva. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS DO TRABALHO, 6., São Paulo, 1999. **Anais...** São Paulo: Abet, 1999.

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em Busca de Técnicas Complementares em Pesquisa Qualitativa no Campo da Administração. In: EnEPQ, 1, 2007, Recife, PE. **Anais...** Recife, PE: ANPAD, 2007. (a)

MELO, M. C. O. L. *et al.* Em busca de técnicas complementares em pesquisa qualitativa no campo da administração. In: GARCIA, Fernando C.; HONÓRIO, Luiz C. (Coords.). **Administração**; metodologia; organizações; estratégia. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007. 247p. (p. 67-79), (b).

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. **Coleção Harvard de Administração**. v. 3, p. 5-37. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

MOTTA, P. R. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. RJ: Record, 1995.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial**. São Paulo: Editora Infinito, 2000.

ODERICH, Cecília. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. In: **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional. RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 5, p.88-115

ODERICH, Cecília Leão. **Gestão de competências gerenciais**: noções e processos de desenvolvimento em três empresas gaúchas. 2001. 148 f. Dissertação Mestrado em Administração, Porto Alegre: UFRGS, 2001.

OLIVEIRA, Juliana Amorim Castro Kiefer de *et al.* Dificuldades na Gestão de Competências: Uma Análise Longitudinal em Grandes Organizações Brasileiras dos Setores de Telecomunicações e Siderurgia. **Anais** . Curitiba: GPR, 2009.

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, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em

Administração, Universidade Federal de Minas Gerais UFMG, Belo Horizonte, 2007.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes
Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas.
César Martins de Paiva e Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo. **RAC Revista de
Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr./Jun. 2008

PRATA, Sirene da conceição Fernandes. **Competências gerenciais**: um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira. 2009. 107f. Dissertação Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2009.

QUINN *et al.* **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

QUIVY, R.; CAMPANHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Gradiva, 1998.

RAMOS, Marise Nogueira. **A pedagogia das competências**: autonomia ou adaptação? 3 ed. São Paulo: Cortez, 2006.

RHINESMITH, S. H. **Guia Gerencial para Globalização**. Rio de Janeiro: Berkeley, 1993.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. orgs... **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 242-247

RUAS, Roberto. Gestão por competências. uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Cláudia Simone; BOFF, Luiz Henrique. **Os novos horizontes da gestão**: aprendizagem organizacional. Porto Alegre: Bookman, 2005. cap. 2, p. 34-54

SELLTIZ, Claire *et al.* **Métodos de pesquisa nas reações sociais**. São Paulo, EPU, 1987.

SILVA, Fábio da. **Competências gerenciais**: um estudo de caso em uma empresa do segmento óptico mineiro. 2009. 116 f. Dissertação Mestrado em Administração. Belo Horizonte: Faculdade Novos Horizontes, 2009.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. São Paulo: Atlas, 1995. 138 p.

VIDAL, Eleonora Machado. **Perfil do gerente participativo**: um estudo em empresas da cadeia produtiva do plástico no Rio Grande do Sul. 1997. f. Dissertação Mestrado em Administração Porto Alegre: UFRGS/PPGA, 1997.

VERGARA Sylvania Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009. 287 p.

WOOD JUNIOR, Thomaz; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

WOOD JUNIOR, Thomaz coord.. **Mudança organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, Phillipe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário

Prezado(a) Funcionário(a),

Este questionário visa investigar atitudes e comportamentos dos gestores desta organização, relativos às suas competências gerenciais. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído a vários membros desta empresa.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração de um estudo para o meu Curso de Mestrado em Administração.

Saliento que sua participação é extremamente importante !

Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.

Cordialmente,

Simone Veloso Santana

Fone:

e-mail:

Por gentileza, assinale a resposta mais adequada ao seu caso e complete o QUADRO que se segue:

<p>1 – Sexo:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Masculino b. <input type="checkbox"/> Feminino</p> <p>2 – Faixa Etária</p> <p>a. <input type="checkbox"/> até 25 anos b. <input type="checkbox"/> de 26 a 30 anos c. <input type="checkbox"/> de 31 a 35 anos d. <input type="checkbox"/> de 36 a 40 anos e. <input type="checkbox"/> de 41 a 45 anos f. <input type="checkbox"/> de 45 a 50 anos g. <input type="checkbox"/> mais de 50 anos</p> <p>3 – Estado Civil:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> solteiro b. <input type="checkbox"/> casado c. <input type="checkbox"/> desquitado / divorciado / separado d. <input type="checkbox"/> viúvo e. <input type="checkbox"/> união estável f. <input type="checkbox"/> outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade:</p> <p>a. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental incompleto b. <input type="checkbox"/> Ensino fundamental completo c. <input type="checkbox"/> Ensino médio incompleto d. <input type="checkbox"/> Ensino médio completo e. <input type="checkbox"/> Ensino superior incompleto f. <input type="checkbox"/> Ensino superior completo g. <input type="checkbox"/> Pós-graduação</p> <p>5 – Há quanto tempo você trabalha?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p>	<p>6 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>7 – Cargo atual:</p> <p>_____</p> <p>8 – Há quanto tempo você atua neste cargo nesta empresa?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p> <p>9 – Há quanto tempo você está subordinado ao mesmo gestor ?</p> <p>a. <input type="checkbox"/> menos de 1 ano b. <input type="checkbox"/> de 1 a 5 anos c. <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos d. <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos e. <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos f. <input type="checkbox"/> mais de 20 anos</p>
--	--

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar antes de cada frase o número que melhor corresponda ao ideal (o que deveria ser feito) e ao real (efetivamente exercido) do trabalho do seu gerente, de acordo com a escala abaixo.

1	2	3	4	5	6
Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Freqüentemente	Sempre

Ideal	Real	Comportamentos do meu gestor
		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 etc. para detectar discrepâncias.
		10- conduz o setor rumo às das metas estabelecidas.
		11- antecipa problemas, evitando crises.
		12- controla os membros no cumprimento dos objetivos.
		13- esclarece objetivos e prioridades 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.

Algum comentário, dúvida ou sugestão?
Por favor, utilize esse espaço.

Obrigada por sua colaboração!

Apêndice B – Roteiro de entrevista e formulário de identificação

 <p>MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO</p> <p>Prezado(a) Funcionário(a),</p> <p>Esta entrevista visa investigar atitudes e comportamentos de servidores que atuam nesta empresa, relativos às competências gerenciais de seus gestores.</p> <p>Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar a elaboração da minha dissertação para o meu Curso de Mestrado Acadêmico em Administração.</p> <p>Saliento que sua participação é extremamente importante!</p> <p>Agradeço antecipadamente sua colaboração e coloco-me à disposição para quaisquer dúvidas ou informações que se fizerem necessárias.</p> <p>Cordialmente, <i>Simone</i></p> <p>Entrevistado(a): _____ e-mail: _____ Código: _____</p>	<p>1 – Sexo: a. () Masculino b. () Feminino</p> <p>2 – Faixa Etária 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</p> <p>3 – Estado Civil: a. () solteiro b. () casado c. () desquitado / divorciado / separado d. () viúvo e. () união estável f. () outro: _____</p> <p>4 – Escolaridade: a. () Ensino fundamental incompleto b. () Ensino fundamental completo c. () Ensino médio incompleto d. () Ensino médio completo e. () Ensino superior incompleto f. () Ensino superior completo: g. () Especialização h. () Mestrado i. () Doutorado</p> <p>5 – Cargo atual: _____ Nível: a. () gerencial / estratégico b. () técnico c. () operacional</p>	<p>6 - Há quanto tempo você atua neste cargo? a. () menos de 1 ano b. () de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p> <p>7 – Há quanto tempo você trabalha com o mesmo gestor? a. () menos de 1 ano b. () de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p> <p>8 – Há quanto tempo você trabalha nesta empresa? a. () menos de 1 ano b. () de 1 a 5 anos c. () de 6 a 10 anos d. () de 11 a 15 anos e. () de 16 a 20 anos f. () mais de 20 anos</p> <p>9 – Você respondeu a um questionário sobre competências gerenciais (ideais e reais) que foi passado a alguns funcionários há uns meses atrás? a. () sim b. () não</p>	<p>Perguntas</p> <p>1- No seu entendimento, quais as atividades do seu gestor?</p> <p>2- Que competências ele precisa ter para desempenhar tais atividades?</p> <p>3- E que competências ele realmente apresenta no seu dia a dia? a) Em termos de competências gerenciais, você acha que há diferenças entre gestores: De sexos diferentes (homem ou mulher)? Por que?</p> <p>b) De idades diferentes (mais velho, mais novo etc.)? Por que?</p> <p>c) De estados civis diferentes (casados, solteiros etc.)? Por que?</p> <p>d) De níveis de escolaridade diferentes (que estudaram mais ou menos tempo)? Por que?</p> <p>e) Com diferentes tempos de casa (que estão há mais tempo na empresa ou há menos tempo)? Por que?</p> <p>f) Em diferentes níveis hierárquicos (estratégico, técnico, operacional)? Por que?</p> <p>g) Com diferentes tempos de exercício da função gerencial (que estão há mais tempo no cargo gerencial ou há menos tempo)? Por que?</p> <p>h) Com diferentes tempos de gerenciamento de pessoas da mesma equipe (que gerenciam as mesmas pessoas há mais tempo, ou há menos tempo)? Por que?</p> <p>4- O que você acha que seu gestor pode melhorar?</p> <p>5- Gostaria de acrescentar algo? <i>MUITO OBRIGADA!</i></p>
--	--	---	--