

**Biblioteca Digital da Câmara dos Deputados**  
Centro de Documentação e Informação  
Coordenação de Biblioteca  
<http://bd.camara.gov.br>

"Dissemina os documentos digitais de interesse da atividade legislativa e da sociedade."



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS  
EM ADMINISTRAÇÃO - CEPEAD**

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES NO QUADRO DE  
GERENTES BÁSICOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

**Carla Simão Chaves  
Fernando Jaime Bastos  
Taciana Nassif**

**BRASÍLIA  
2005**

Carla Simão Chaves  
Fernando Jaime Bastos  
Taciana Nassif

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS EXISTENTES NO QUADRO DE  
GERENTES BÁSICOS DA CÂMARA DOS DEPUTADOS:  
UM ESTUDO DE CASO**

Projeto apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão Estratégica – Gestão de Pessoas –, realizado pela UFMG para a Câmara dos Deputados.

**Orientador:** Prof. Dr. Antônio Del Maestro Filho

BRASÍLIA  
2005

## **AGRADECIMENTOS**

*À Câmara dos Deputados, nas pessoas do Diretor de Recursos Humanos, Fábio Rodrigues Pereira, e do Diretor de Pessoal, Milton Pereira da Silva Filho, pela oportunidade de participarmos do primeiro Curso de Especialização em Gestão de Pessoas.*

*Aos colegas de equipe, pela experiência profissional e pessoal de compartilharmos um tempo tão precioso e enriquecedor.*

*Aos professores Marcus Vinícius Siqueira e Ricardo Baiocchi, da UnB, a quem recorremos, por estarem mais próximos, e que apesar de todos os seus afazeres, nos ajudaram prontamente e com todo o profissionalismo que lhes é inerente.*

*Ao colega Flávio Luís Freza, do Departamento de Taquigrafia, que tão gentilmente se dispôs a ler e revisar este trabalho.*

*E a Deus, que nos concedeu saúde, disposição e tranqüilidade para chegarmos até aqui.*

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo mapear as competências gerenciais existentes no atual quadro de gerentes básicos da Câmara dos Deputados, avaliar em que grau se sentem preparados para o exercício da função gerencial e qual a contribuição da Casa na aquisição das competências apresentadas pelo modelo utilizado neste estudo. Num primeiro momento, foram descritas as teorias referentes à percepção humana, à evolução dos modelos gerenciais, à natureza da função gerencial, ao processo de aprendizagem e, por último, discutidas as competências no contexto organizacional. Partiu-se, então, para o estudo de caso propriamente dito, que verificou, de início, que a maioria dos gerentes pesquisados concorda que as competências apresentadas pelo modelo escolhido são importantes para o bom desempenho da função gerencial. Apesar de os gerentes se julgarem preparados para o exercício da gerência, as competências citadas no modelo encontram-se, ainda, em desenvolvimento. Não obstante os esforços da Casa na área de capacitação gerencial, grande parte das competências que os gerentes possuem foram adquiridas por iniciativa própria e, principalmente, pela experiência do dia-a-dia. O estudo pretende, portanto, contribuir para o aprimoramento do atual modelo de desenvolvimento gerencial praticado na Câmara dos Deputados e, também, possibilitar o direcionamento de recursos para preenchimento dos *gaps* de competência porventura encontrados.

**Palavras-chave:** gestão de pessoas, gerentes, gerencial, modelos gerenciais, função gerencial, competências gerenciais, desenvolvimento.

## **ABSTRACT**

The goal of this work is to map managerial competencies in the present basic manager staff of the Chamber of Representatives of Brazil, also to appraise to what degree they feel prepared for the exercise of the managerial function, and to find out what is the institution's contribution to the acquisition of the competencies presented by the model used in this study. At a first moment the theories referring to the human perception, to the evolution of the managerial models, to the nature of the managerial function, and to the learning process were described and, at last, the competencies in the organizational context were discussed. The study of case verified, initially that most of the interviewed managers agree that the competencies presented by the chosen model are important for the good performance of the managerial function. Despite the fact that the managers consider themselves prepared for the exercise of the managership, the competencies cited in the model are still being developed. And also despite the fact that the institution struggles in the area of managerial qualification, a great part of those managers' competencies were acquired by their own initiative, mainly by their daily experience. In conclusion, this study is meant to contribute to the improvement of the current managerial development model practiced by the Chamber of Representatives and also to make possible the resources' allocation for the fulfilling of possible gaps of competences.

**Key words:** personnel management, managers, managerial, managerial models, managerial function, managerial competencies, development.

## LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS

### Lista de figuras

Figura 1	Noção de Competência.....	37
Figura 2	Quadro de valores competitivos: critérios de eficácia .....	42
Figura 3	Competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos	45
Figura 4	Quadro de Pessoal da Câmara dos Deputados .....	57

### Lista de gráficos

Gráfico 1	Percentual médio de respostas referentes ao grau de importância das competências .....	66
Gráfico 2	Percentual médio de respostas referentes ao grau em que os gerentes possuem as competências.....	70
Gráfico 3	Grau médio em que os gerentes possuem cada competência.....	72
Gráfico 4	Fatores concorrentes para aquisição das competências .....	74
Gráfico 5	Perfil médio dos gerentes da Câmara dos Deputados .....	77
Gráfico 6	Perfil Gerencial 1.....	78
Gráfico 7	Perfil Gerencial 2.....	78
Gráfico 8	Perfil Gerencial 3.....	79

### Lista de quadros

Quadro 1	Competências Essenciais .....	34
----------	-------------------------------	----

### Lista de tabelas

Tabela 1	Força de trabalho da Câmara dos Deputados.....	58
Tabela 2	Quadro das funções comissionadas .....	58
Tabela 3	Distribuição das funções de gerência básica na CD .....	62
Tabela 4	Dados gerais .....	63
Tabela 5	Perguntas de 1 a 4 .....	65
Tabela 6	Grau de importância das competências .....	68
Tabela 7	Gerentes que possuem parcialmente as competências <i>versus</i> Gerentes que possuem integralmente as competências .....	71
Tabela 8	Grau de importância <i>versus</i> Grau em que possuem.....	76

## Lista de siglas e abreviaturas

ATEC	Assessoria Técnica
CD	Câmara dos Deputados
CDCOM	Coordenação de Comunicações
CEDI	Centro de Documentação e Informação
CEFOR	Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento da Câmara dos Deputados
CENIN	Centro de Informática
CHA	Conhecimento, habilidades e atitudes
CNE	Conselho Nacional de Educação
COHAB	Coordenação de Habitação
CONLE	Consultoria Legislativa
CONOF	Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira
COREH	Coordenação de Recursos Humanos
COTRAN	Coordenação de Transportes
DECOM	Departamento de Comissões
DEFIN	Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade
DEMAP	Departamento de Material e Patrimônio
DEMED	Departamento Médico
DEPES	Departamento de Pessoal
DEPOL	Departamento de Polícia Legislativa
DETAQ	Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação
DETEC	Departamento Técnico
DG	Diretoria-Geral
DILEG	Diretoria Legislativa
DIRAD	Diretoria Administrativa
DRH	Diretoria de Recursos Humanos
FC05	Função Comissionada de nível 5
FC06	Função Comissionada de nível 6
IEP	Inventário de Estilo Pessoal
Pró-Saúde	Programa de Saúde dos Servidores da Câmara dos Deputados
SECOM	Secretaria de Comunicação Social
SECIN	Secretaria de Controle Interno
SGM	Secretaria-Geral da Mesa



## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	9
1. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO .....	12
1.1 Objetivo Geral .....	12
1.2 Objetivos Específicos .....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	13
2.1 A Percepção Humana .....	13
2.2 Função Gerencial .....	16
2.2.1 Evolução dos modelos gerenciais .....	16
2.2.2 Natureza da função gerencial .....	20
2.2.3 Aprendizagem gerencial .....	23
2.3 Competência no Contexto Organizacional .....	32
2.3.1 Competências gerenciais .....	38
3. METODOLOGIA .....	54
3.1 A Organização em Estudo .....	54
3.2 Caracterização da Pesquisa .....	59
3.3 População e Amostra .....	61
3.4 O Tratamento Estatístico dos Dados .....	63
4. RESULTADOS .....	66
4.1 Análise dos Dados .....	66
4.1.1 Análise do grau de importância das competências .....	66
4.1.2 Análise do grau em que os gerentes julgam possuir as competências .....	69
4.1.3 Análise dos fatores que contribuíram para a aquisição das competências .....	73
4.1.4 Análise dos papéis gerenciais .....	77
CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	80
REFERÊNCIAS .....	84
APÊNDICES .....	88
RELAÇÃO DE APÊNDICES .....	89

## INTRODUÇÃO

O contexto organizacional contemporâneo, caracterizado por intensa competitividade e rápidas mudanças, tem exigido profissionais com habilidades, capacidades e conhecimentos cada vez mais amplos e flexíveis.

A vantagem competitiva das organizações depende, fundamentalmente, da gestão estratégica de recursos humanos, que engloba gestão por competências, gestão do conhecimento e gestão do capital intelectual. Esses fatores valorizam o capital humano como forma de sucesso institucional, tornando-o o principal patrimônio das organizações atuais.

Entretanto, observa-se que a gestão do capital humano ainda é uma área crítica nas instituições, tanto porque diz respeito a pessoas, com suas múltiplas diferenças, contradições e complexidades, quanto porque as empresas tendem a priorizar e alocar recursos para as áreas-fim ou aquelas que geram resultados imediatos para a organização.

O grande desafio na gestão de pessoas consiste em criar condições para que os funcionários possam efetivamente contribuir para os resultados organizacionais. Nesse contexto, a função gerencial é essencial, pois está diretamente relacionada à definição e ao alcance das metas, à formação e implementação de estratégias e à realização da visão de futuro da empresa.

Os gerentes são responsáveis pela disseminação dos valores e da identidade e dos padrões que orientam o comportamento e o desempenho das pessoas. Têm o papel de transmitir o saber técnico e a cultura organizacional, propiciando as condições para a disseminação da mudança e concretizando-a em

decisões e ações. Cabe ao gerente criar um ambiente organizacional de aprendizagem para a construção coletiva de novos conhecimentos e práticas.

O gerente é considerado o elo entre a estratégia organizacional e a obtenção efetiva de resultados. Além do conhecimento técnico, os resultados obtidos estão relacionados também à capacidade do gerente de atuar de forma sistêmica e equilibrada em todos os papéis que lhes são atribuídos. Para isso, o próprio gerente precisa estar sempre em busca da aquisição e do aprimoramento de suas competências.

Muito embora o exercício da função gerencial exija inúmeras outras competências além do conhecimento técnico, constata-se que a maioria das pessoas alçadas aos cargos gerenciais não possuem as competências necessárias ao desempenho eficiente de suas novas funções. Raramente são submetidas a programas prévios de formação e aprimoramento gerencial. Acabam por aprender de forma empírica, no dia-a-dia. Essa prática demanda tempo e recursos, podendo comprometer a eficácia organizacional.

Na Câmara dos Deputados essa situação parece não ser muito diferente. Muitos gerentes assumem suas funções devido ao excelente desempenho nas atividades técnicas e operacionais, mas raramente são treinados antecipadamente para o seu exercício.

Este estudo objetivou verificar, na percepção dos gerentes de primeira linha ou de gerência básica<sup>1</sup> da Câmara dos Deputados, a importância das competências gerenciais apontadas na literatura como essenciais para o exercício de suas funções, em que medida possuem tais competências e de que forma as adquiriram.

---

<sup>1</sup> Foram considerados cargos de primeira gerência ou gerência básica os cargos de Chefe de Seção, Chefe de Núcleo e Chefe de Serviço de níveis FC 05 e FC06.

Pretende, outrossim, contribuir para o aprimoramento do atual modelo de desenvolvimento gerencial praticado na Câmara dos Deputados e, também, possibilitar o direcionamento de recursos para o preenchimento dos *gaps* de competências porventura encontrados.

O trabalho está estruturado em cinco partes. Na primeira, estão descritos os objetivos geral e específicos. A segunda parte apresenta o referencial teórico. Inicialmente trata da percepção humana e, em seguida, aborda a função gerencial: evolução dos modelos gerenciais, natureza da função gerencial e o processo de aprendizagem. Finalmente, traz à discussão sobre competências no contexto organizacional. A terceira parte inicia-se com a apresentação da Câmara dos Deputados e, a seguir, descreve a metodologia utilizada na pesquisa de campo, incluindo a caracterização da pesquisa, da população e da amostra; e por último, traz o tratamento estatístico dos dados. Na quarta parte é feita a análise dos dados pesquisados. A quinta parte traz as conclusões e recomendações.

## 1. DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

### 1.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é mapear as competências gerenciais existentes no atual quadro de gerentes básicos da Câmara dos Deputados.

### 1.2 Objetivos Específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) investigar as teorias de competências gerenciais existentes na literatura;
- b) verificar se os gerentes se consideram preparados para o exercício de suas funções;
- c) identificar o grau de importância que os gerentes atribuem às competências gerenciais apresentadas, a partir do modelo adotado no trabalho;
- d) verificar em que grau os gerentes julgam possuir as referidas competências;
- e) identificar os fatores que contribuíram para aquisição das competências;
- f) verificar e apresentar a existência de *gaps* de competências para subsidiar o aprimoramento do atual modelo de desenvolvimento gerencial existente na Casa.

Expostos os objetivos do trabalho, passa-se a descrever o referencial teórico utilizado como suporte conceitual do estudo.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial em que se baseia o presente trabalho apresenta, inicialmente, algumas teorias sobre o fenômeno da percepção humana, considerando que se pretende investigar a percepção que os gerentes básicos da Câmara dos Deputados têm a respeito das competências gerenciais essenciais ao exercício de sua atividade. A seguir, apresenta-se uma breve retrospectiva dos principais modelos gerenciais que emergiram ao longo do século XX, caracteriza-se a função gerencial e o processo de aprendizagem dos gerentes. Trata-se, também, do conceito de competência no contexto organizacional e das competências específicas para o exercício da função gerencial.

### **2.1 A Percepção Humana**

O desenvolvimento de competências gerenciais, a identificação das competências existentes e desejáveis, as lacunas a serem preenchidas, o planejamento de ações de capacitação, o engajamento dos gerentes nessas ações, a aprendizagem e a prática de novos conhecimentos fazem parte de um processo constantemente influenciado pela percepção. Como acentua Davidoff (1983, p. 214): “a percepção pode ser considerada o ponto em que a cognição e a realidade se encontram, a atividade cognitiva mais fundamental da qual emergem todas as outras”. Daí a necessidade de compreendermos os meandros, possibilidades e limitações da atividade perceptiva e sua repercussão sobre os processos organizacionais.

A percepção pode ser definida como o processo pelo qual os indivíduos organizam e interpretam suas impressões sensoriais, com a finalidade de dar sentido ao seu ambiente (ROBBINS, 2002).

Davidoff (1983) define percepção como o processo de organizar e interpretar dados sensoriais recebidos – *inputs* – para desenvolvermos a consciência de nós mesmos e do ambiente que nos cerca. Segundo a autora, a percepção não é um espelho da realidade, e sim uma interpretação que dela fazemos. Isso acontece, em algumas vezes, porque nossos sentidos não respondem a muitos aspectos do ambiente que nos cerca, em outras, porque percebemos estímulos não-presentes e, ainda, porque as percepções humanas dependem de expectativas, motivações e experiências anteriores.

Robbins (2002, p. 118) afirma que o comportamento das pessoas baseia-se na sua percepção da realidade, e não na realidade em si. “O mundo, como é percebido, é o mundo importante para o comportamento.”

Para o referido autor, a percepção é influenciada por diversos fatores, que estão relacionados com o observador, com o objeto ou alvo percebido e com o contexto. De um lado, temos as características pessoais do observador – suas atitudes, motivações, interesses, experiências passadas e expectativas. De outro, as características do objeto que está sendo observado, tais como movimento, sons e tamanho. Da mesma forma, os elementos que fazem parte do ambiente influenciam nossa percepção.

Robbins (2002, p. 121) afirma, ainda, que nossas percepções sobre as pessoas são influenciadas pelas inferências que fazemos sobre o comportamento delas. “Quando observamos as pessoas, tentamos encontrar explicações do motivo de seus comportamentos”. Atribuimos seus comportamentos a causas internas, que estão sob controle do indivíduo, ou externas, resultantes de estímulos de fora, que

estão fora do controle da pessoa.

O mesmo autor afirma que a atribuição a causas internas ou externas depende de três fatores: diferenciação, consenso e coerência. A diferenciação diz respeito ao fato de o indivíduo mostrar ou não comportamentos diferentes em situações diversas. Podemos dizer que há consenso se todas as pessoas que enfrentam determinada situação respondem de maneira semelhante. Quando a pessoa reage da mesma forma, ou com certa regularidade, dizemos que apresenta coerência em seu comportamento. Quanto menos diferenciado, mais coerente e de menor consenso for um comportamento, maior a probabilidade de ele estar relacionado a causas internas. De outro lado, quanto mais diferenciado, menos coerente e de maior consenso for, mais possibilidade de que esteja relacionado a causas externas.

Dentro de uma organização, as pessoas estão o tempo todo avaliando umas às outras, e toda avaliação depende muito do processo de percepção. Robbins (2002) chama a atenção para alguns vieses que podem distorcer a nossa percepção e, conseqüentemente, conduzir a erros de avaliação. O primeiro deles é o erro fundamental de atribuição, que configura a tendência de subestimar a influência dos fatores externos e superestimar a dos valores internos no julgamento do comportamento alheio. O segundo é o viés de autoconveniência, que é a tendência de as pessoas atribuírem o próprio sucesso a fatores internos e colocarem a culpa dos fracassos em fatores externos.

Ainda segundo o autor, como não podemos assimilar tudo o que se passa a nossa volta, freqüentemente fazemos simplificações no julgamento de outras pessoas que podem distorcer a nossa percepção. Entre as simplificações mais comuns estão:

a) percepção seletiva – mecanismo por meio do qual as pessoas



interpretam seletivamente o que vêem, com base nos próprios interesses, experiências passadas e atitudes;

- b) efeito de halo – construção de uma impressão geral sobre uma pessoa com base em uma única característica (ex: aparência);
- c) efeito de contraste – a avaliação das características de uma pessoa é afetada pela comparação com outras pessoas encontradas recentemente, que têm essas mesmas características avaliadas como melhores ou piores;
- d) projeção – atribuição de características próprias de um indivíduo a outras pessoas;
- e) estereotipagem – julgamento de uma pessoa com base na percepção sobre o grupo do qual ela faz parte.

Robbins (2002) ressalta que esses julgamentos têm conseqüências importantes tanto para o indivíduo como para a organização, influenciando outros processos como, por exemplo, entrevistas de seleção, formação de equipes, avaliação de desempenho, comprometimento e lealdade do funcionário.

Verificada a importância do fenômeno da percepção para o presente trabalho, apresenta-se, a seguir, a função gerencial, passando-se por uma breve retrospectiva sobre a evolução dos principais modelos de gestão de pessoas e, em seguida, a natureza da função gerencial propriamente dita.

## **2.2 Função Gerencial**

### **2.2.1 Evolução dos modelos gerenciais**

Os modelos e definições sobre gestão de pessoas encontram-se em

permanente evolução; seus contornos e características são, em grande parte, influenciados pelas forças políticas, econômicas e sociais dos contextos históricos em que se desenvolveram. Quinn, Faerman, Thompson e McGrath (2004) propõem a análise de quatro grandes modelos gerenciais que emergiram ao longo do século XX.

Os dois primeiros modelos, citados pelos referidos autores, são os das metas racionais e dos processos internos, que se desenvolveram entre 1900 e 1925, período marcado por grandes avanços na agricultura e na indústria, invenções e inovações no campo da tecnologia. Nessa época, a visão prevalente era a do darwinismo social, ou seja, a crença na sobrevivência do mais apto. Se um funcionário não apresentasse bom desempenho, era imediatamente substituído por outro capaz de agregar mais valor à organização.

O modelo das metas racionais fundamentava-se nos princípios da Administração Científica de Taylor, que dava ênfase à racionalização do trabalho, tendo em vista índices máximos de produtividade e lucro. A crença de que uma direção clara era responsável por resultados positivos conduzia o foco da ação gerencial para processos como esclarecimento de objetivos, análise racional e tomada de iniciativas. Nesse contexto, a função do gerente era a de um diretor decisivo e um produtor pragmático.

Já o modelo dos processos internos baseava-se nos princípios da Burocracia de Weber, em que os critérios de eficácia organizacional eram a estabilidade e a continuidade. A ênfase era em processos como definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros. O valor central era a eficiência do fluxo de trabalho, e o gerente deveria ser um monitor competente e um coordenador confiável.

O modelo seguinte, das relações humanas, desenvolveu-se no

período de 1926 a 1950, em que a organização dos trabalhadores em sindicatos deu voz e força a uma série de reivindicações e revelou a insuficiência dos modelos de gestão baseados somente na autoridade e no controle. À época, estudos acadêmicos apontavam para o reconhecimento da influência exercida pelos relacionamentos e processos informais no desempenho dos grupos humanos, e valores como prosperidade e lazer passaram a ser importantes, tanto quanto a luta pela sobrevivência.

O modelo das relações humanas dava ênfase no compromisso, coesão e moral. Havia a crença de que o envolvimento resultava em compromisso, e os valores centrais eram participação, resolução de conflitos e construção de consenso. A função do gerente era assumir o papel de mentor empático e facilitador centrado em processos.

Finalmente, o último modelo, o dos sistemas abertos, emergiu entre 1951 e 1975, período que presenciou a modificação de uma economia essencialmente de produtos para os primórdios de uma economia de serviços, avanços tecnológicos cada vez mais rápidos, maiores índices de educação, transformação de valores sociais e questionamento da autoridade, e uma preocupação com a realização pessoal, além do dinheiro e da recreação.

No modelo de sistemas abertos, os critérios básicos de eficácia organizacional são a adaptabilidade e o apoio externo, aliados à crença de que a adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição de recursos externos. Dessa forma, os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança, além da ênfase na visão comum e nos valores compartilhados. A função do gerente é a de inovador criativo e negociador dotado de habilidade política – alguém capaz de fazer uso do poder e influência na organização.

Segundo Quinn *et al.* (2004), os anos seguintes testemunharam a instabilidade do mercado americano e o avanço dos produtos japoneses na economia mundial. As organizações empenhavam-se em cortar gastos, reduzir seu pessoal e incrementar a qualidade ao mesmo tempo. Temas como esgotamento e estresse passaram a fazer parte do cotidiano das empresas e a desafiar seus dirigentes. Instituições políticas e empresariais anteriormente consideradas sólidas começaram a ruir. A emergência da Internet e do comércio eletrônico modificou por completo as relações econômicas e sociais, exigindo das empresas um esforço cada vez maior para manter a competitividade.

Nesse contexto, novas demandas, pressões e preocupações passaram a fazer parte do mundo executivo e empresarial. De acordo com os referidos autores, levantamento realizado em 2000 (*Survey of Pressing Problems*) revelou as principais preocupações dos executivos: como atrair, manter e desenvolver bons funcionários; como pensar e planejar estrategicamente; como manter uma atmosfera de alto desempenho; como aumentar a satisfação dos clientes; como administrar o tempo e o estresse; como permanecer à frente da concorrência; como alinhar visão, estratégia e comportamento; como manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; como aprimorar os processos internos; como estimular a inovação. Todos esses problemas constituem, na verdade, a expressão de um dilema ainda maior: a necessidade de atingir a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico.

Para Quinn *et al.* (2004), nenhum dos quatro modelos anteriormente apresentados parece ser suficiente para lidar com a complexidade e a dinâmica do mundo empresarial moderno. Na verdade, em meados da década de 1990, já se percebia que não era possível um só modelo que fosse suficiente para orientar os gerentes. O que acontece, na prática, é que os gerentes deparam com situações ambíguas, e a convivência com forças supostamente antagônicas e excludentes, que lhes exigem uma multiplicidade de competências para o adequado desempenho de seu papel e o alcance de resultados. Tal constatação levou os referidos autores a apresentarem uma nova abordagem dos modelos gerenciais, que foi tomada como base para o desenvolvimento deste trabalho.

A seguir, caracteriza-se, mais especialmente, a função gerencial.

### **2.2.2 Natureza da função gerencial**

A função gerencial representa papel central no desempenho, crescimento e sobrevivência das empresas modernas. Os resultados organizacionais dependem, direta ou indiretamente, da capacidade dos gerentes de dirigir pessoas (CHIAVENATO, 2005). O desafio que se coloca para cada gerente é potencializar ao máximo o desempenho de sua equipe, com vista a concretizar os objetivos organizacionais (MATOS, 1980). A importância do papel gerencial é também enfatizada por Motta (2002, p. 26), ao afirmar que “a organização será melhor se seus dirigentes forem melhores.”

A par de sua relevância, o trabalho gerencial é atípico, diferente de todas as outras funções técnicas ou administrativas, passíveis de ser classificadas ou descritas em atribuições claras. Por isso, a atividade do gerente é ambígua e repleta de dualidades, caracterizada por uma carga de tarefas imprevistas, interrupções, trabalhos administrativos descontínuos e de natureza variável. Essas

características dificultam uma descrição clara e previsível do trabalho gerencial (MOTTA , 2002).

Um ponto parece ser comum aos diferentes estudiosos e autores sobre o tema: o fato de que o trabalho gerencial é complexo, exigente e caracterizado por tensões. De acordo com Hill (1993), a função gerencial tem que se dividir entre diversas responsabilidades, incluindo a administração de relacionamentos com pessoas que freqüentemente têm necessidades conflitantes: subordinados, colegas, chefes e outras pessoas, dentro e fora da organização. Essa complexidade do papel gerencial tem desafiado não somente aqueles investidos da função, mas as próprias organizações e suas unidades responsáveis pela capacitação e desenvolvimento de pessoal.

Desde a descrição de Fayol (1984) acerca das funções clássicas da gerência – planejar, organizar, coordenar e controlar –, muitos caminhos foram percorridos na tentativa de caracterizar a atividade gerencial, bem como de apontar alternativas para aprimorar o seu efetivo exercício, visando ao melhor desempenho das organizações.

Segundo Motta (2002), em uma visão ordenada, lógica e tradicional de gerência, o gerente é visto como um decisor racional, planejador sistemático, coordenador e supervisor eficiente de tarefas. Sob essa perspectiva, o dirigente eficaz é aquele focado nos objetivos organizacionais, hábil em coordenar o trabalho coletivo da equipe em prol desses objetivos. Entretanto, o que se observa, na prática, é algo bem diferente: a maioria dos dirigentes freqüentemente depara com uma carga inesperada de tarefas, demandas urgentes e interrupções diversas, o que fragmenta sua ação e torna intermitente o seu envolvimento no processo decisório organizacional.

Para o referido autor, a visão tradicional da gerência não mais se

adapta ao complexo mundo atual das organizações, marcado por contínuas mudanças e incertezas. Nos dias de hoje, para se tornar um bom gerente, inúmeras outras habilidades são requeridas.

Esse autor argumenta ainda que, não obstante a dificuldade em descrever, prever e controlar a atividade gerencial, pode-se observar que existem comportamentos comuns entre os dirigentes de sucesso. Um olhar mais curioso sobre a questão pode revelar que muitos desses comportamentos provêm de habilidades gerenciais assimiladas e aprendidas a partir de um corpo de conhecimentos teóricos e sistematizados sobre o assunto. Outros como Matos (1980) e Motta (2002) defendem a posição de que habilidades gerenciais podem ser ensinadas e aprendidas, assim como se pode “aprender aritmética, apitar um jogo ou aperfeiçoar qualquer outra arte aplicada” (BLAKE & MOUTON, 1989).

A realidade, porém, em muitas instituições, é que a maioria dos dirigentes só toma contato com a gerência quando assume sua primeira função administrativa e raramente passam por um programa de formação e aprimoramento gerencial (MOTTA, 2002). Na maioria das vezes ocorre algo semelhante a “aprender a nadar no susto” (MATOS, 1980, p. 22), por meio de um processo essencialmente empírico, de tentativas e erros. Como consequência, perde-se muito tempo até que o gerente desenvolva as habilidades necessárias ao bom desempenho da função, além do desperdício de recursos materiais e financeiros e, não raro, do desgaste da imagem do gerente perante seus subordinados, pares e superiores (MATOS, 1980).

Na perspectiva do senso comum sobre a função gerencial, presume-se que pessoas de bom-senso, hábeis no manejo da autoridade, capazes de tomar boas decisões, conhecedoras dos procedimentos técnicos e burocráticos da empresa, podem tornar-se bons dirigentes. Aqueles que compartilham dessa visão não valorizam o aprendizado gerencial por meio de conhecimentos sistematizados.

Entretanto, o crescimento e a complexidade alcançados pela empresa moderna já não comportam dirigentes cuja ação se baseie exclusivamente no bom-senso e em experiências passadas. Da mesma forma, um enfoque excessivamente técnico-científico pode-se tornar prejudicial ao bom exercício da função gerencial. Além do conhecimento técnico, é preciso que o gerente se desenvolva também na arte de pensar e julgar, para melhor decidir e agir, o que envolve maior amplitude e lateralidade de pensamento. Entre as habilidades gerenciais requeridas atualmente, estão a capacidade de análise, de julgamento, decisão e liderança, de enfrentar riscos e incertezas, de negociação entre interesses e demandas múltiplas, de integração de fatores organizacionais cada vez mais ambíguos e abrangentes (MOTTA, 2002). Carvalho (1998) destaca, ainda, a visão estratégica como principal elemento orientador da ação gerencial.

Motta (2002), por sua vez, sustenta a tese de que a complexidade do mundo organizacional moderno tem modificado padrões clássicos de gestão e substituído formas rígidas e precisas por formas ambíguas e flexíveis. É cada vez maior a participação de funcionários de todos os níveis hierárquicos no processo decisório organizacional. Isso faz com que gerentes de níveis intermediários necessitem do mesmo tipo de conhecimento que os dirigentes do mais alto nível hierárquico. Dessa forma, o aprendizado da gerência deve incluir um conjunto de conhecimentos comuns a todos os que exercem ou pretendem exercer a função gerencial.

Em seguida, revisam-se as principais teorias sobre a aprendizagem gerencial.

### **2.2.3 Aprendizagem gerencial**

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual o indivíduo adquire



novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo, aprimora sua capacidade de analisar problemas, conhece melhor o próprio estilo, toma consciência de alternativas comportamentais e adquire habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz no contexto organizacional (MOTTA, 2002). De acordo com esse autor, o aprendizado dos gerentes deve abranger quatro dimensões básicas:

- 1) cognição, relacionada com o aprendizado sobre técnicas administrativas a partir do estoque de conhecimentos existentes;
- 2) análise, que diz respeito à capacidade de identificar e diagnosticar problemas administrativos, decompondo-os em diferentes partes e reorganizando-os na busca de novas soluções;
- 3) comportamento, que se refere à aquisição de novas maneiras de interação humana;
- 4) ação, relacionada à capacidade de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais em formas efetivas de ação. Essa dimensão envolve melhor conhecimento de si próprio, de seu papel organizacional, dos objetivos e do contexto organizacional, além do comprometimento com a missão socioeconômica da instituição.

O mesmo autor salienta ainda que o objetivo final do aprendizado é fortalecer a capacidade de ação dos dirigentes. Ter domínio das três primeiras habilidades só faz sentido se esse domínio conduzir a uma ação eficaz.

Carvalho (1998) argumenta, no mesmo sentido, que não basta oferecer o conhecimento formal. É preciso desenvolver nos colaboradores uma competência específica: a de explorar as oportunidades de aprendizagem no local

de trabalho e aplicar, de forma eficaz, os conhecimentos adquiridos.

A autora destaca a importância da geração de novos conhecimentos e aprendizagem contínua para o aperfeiçoamento dos resultados organizacionais. A aprendizagem, como processo permanente, é característica das empresas inovadoras e constitui poderosa estratégia de mudança organizacional. Diz a autora: “Os programas de qualificação devem estimular os indivíduos a identificar suas posturas defensivas e a mudar seus modelos mentais, tornando-os abertos a novas aprendizagens.” (CARVALHO, 1998, p. 166).

Garvin<sup>2</sup> (1993 *apud* Maestro, 2004, p. 86) afirma que as organizações que aprendem são aquelas que têm “capacidade de criar, adquirir e transferir conhecimentos e modificar seus comportamentos para refletir os novos conhecimentos e *insights*, num processo dinâmico e permanente de aprendizagem”. O autor destaca, aqui, o caráter contínuo e permanente do processo de aprendizagem.

Já Eboli<sup>3</sup> (2001 *apud* Maestro, 2004, p. 88) ressalta que a postura empresarial voltada para a aprendizagem contínua e para o autodesenvolvimento é “um estado de espírito, um processo de constante crescimento e fortalecimento das pessoas competentes e talentosas.”

No que concerne à aprendizagem individual, Smith, Burgoyne e Araújo (2001) consideram de fundamental importância analisar quando, por que e como os indivíduos estão dispostos, ou não, a aprender. Os autores abordam os fatores que facilitam ou inibem a aprendizagem individual nas organizações, ressaltando os fatores pessoais e organizacionais que influenciam a aprendizagem dos gerentes. A elaboração de um projeto de desenvolvimento de habilidades gerenciais deve atentar para as seguintes conclusões, resultado de estudos

---

<sup>2</sup>GARVIN, D. **Building a learning organization.** *Harvard Business Review.* Jul./ago., 1993.

realizados sobre a aprendizagem individual dos gerentes:

- 1) os indivíduos não podem ser forçados a aprender contra sua vontade;
- 2) o processo de aprendizagem será mais efetivo quando os gerentes, por si próprios, reconhecerem a necessidade de aprendizagem e decidirem se engajar nesse processo;
- 3) há quatro condições que facilitam a aprendizagem: a) o aprendiz deve perceber uma conexão entre o que ele toma como tarefa de aprendizagem e suas conseqüências potenciais; b) deve haver *feedback* sobre o desempenho, para que possa ser melhorado; c) a oportunidade de praticar é muito importante, especialmente quando se aprende uma nova habilidade; d) o auxílio pode ser útil nas áreas em que as capacidades analíticas das pessoas estão empobrecidas como, por exemplo, habilidades interpessoais;
- 4) o contexto em que a aprendizagem ocorre é muito importante; para que a aprendizagem ocorra, é essencial um clima que encoraje, facilite e recompense a aprendizagem.

No contexto das organizações, em particular, um clima organizacional construtivo encorajaria os indivíduos a ter atitudes positivas em relação à aprendizagem e reconhecer a necessidade de desenvolver aprendizagem, superar sua própria resistência à mudança, entender suas próprias deficiências como aprendizes e ser mais abertos a experiências e prontos a aprender com elas (Smith *et al.*, p. 267).

No que concerne à relevância do contexto para o processo de

---

<sup>3</sup>EBOLI, M. P. Olhares sobre treinamento. *Revista T&D*, n. 100, p. 14-5, abril/2001.

aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, Mumford<sup>4</sup> (1979 *apud* Smith *et al.*, 2001) enfatiza a cultura de aprendizagem e apresenta uma lista de fatores que deveriam estar presentes em qualquer organização que pretenda ser vista como organização de aprendizagem. Esse autor relaciona como fatores facilitadores da aprendizagem:

- 1) encorajar os gerentes a identificar as próprias necessidades de aprendizagem;
- 2) rever regularmente o desempenho e a aprendizagem;
- 3) encorajar os gerentes a estabelecer metas de aprendizagem para si próprios;
- 4) proporcionar *feedback*, tanto em desempenho como em aprendizagem;
- 5) rever o desempenho dos gerentes no que se refere ao desenvolvimento de outros funcionários;
- 6) assistir os gerentes a perceberem as oportunidades de aprendizagem no trabalho;
- 7) proporcionar novas experiências com as quais os gerentes possam aprender;
- 8) proporcionar ou facilitar o uso de treinamento na situação de trabalho;
- 9) tolerar alguns enganos;
- 10) encorajar a revisão e o planejamento de atividades de aprendizagem;
- 11) desafiar as maneiras tradicionais de fazer as coisas.

---

<sup>4</sup>MUMFORD, A. **Self-development: flavour of the month.** *Journal of European Industrial Training.* 3 (3): 13-15, 1979.

Para o mesmo autor, os fatores pessoais e organizacionais não só podem facilitar a aprendizagem como também contribuir para inibi-la. Do ponto de vista pessoal, os fatores que dificultam a aprendizagem dos gerentes são:

- 1) percepção sobre a necessidade de aprender;
- 2) percepção sobre a habilidade de aprender;
- 3) valores culturais e crenças;
- 4) emoções, sentimentos e reações;
- 5) atitude com respeito à atualização;
- 6) capacidade intelectual-mental;
- 7) idade;
- 8) memória;
- 9) habilidade de comunicação.

O autor ainda afirma que entre os fatores organizacionais que obstaculizam a aprendizagem gerencial se encontram:

- 1) organização interna do trabalho;
- 2) sistemas organizacionais, como, por exemplo, treinamento;
- 3) cultura e clima;
- 4) processos de tomada de decisões;
- 5) comunicação e *feedback*;
- 6) política e aversão ao risco;
- 7) instabilidade e mudança; posição econômica e competição;
- 8) poder e controle.

A identificação e análise desses fatores, individuais e organizacionais, é fundamental para que se possa favorecer o processo de aprendizagem gerencial dentro da organização.

Antonacopoulou<sup>5</sup> (1995 *apud* Smith *et al.*, 2001) apresenta os conceitos de matofobia e filomatia para descrever a atitude das pessoas em relação à aprendizagem. Matofobia descreve a relutância ou a atitude negativa de indivíduos em relação à aprendizagem, enquanto a filomatia descreve a atitude positiva, uma prontidão a explorar e aperfeiçoar-se por meio da aprendizagem. O autor apresenta, ainda, uma descrição do que ele denomina *gerentes matofóbicos* e *gerentes filomáticos*.

Por um lado, gerentes matofóbicos são aqueles que, embora cientes da necessidade de aprender, relutam em fazê-lo, ou seja, negam essa responsabilidade. Tendem a seguir o que está no papel, a esperar passivamente que a organização lhes proporcione os recursos necessários para aprender e, em geral, carecem de iniciativa pessoal e são apáticos a respeito de seu auto-aperfeiçoamento. Um indivíduo matofóbico tem pouca confiança em sua habilidade para aprender e pouca ambição para progredir; recusa-se a assumir sua responsabilidade pessoal para desenvolver-se, não possui determinação nem um sentido claro de direção, não tem vontade de explorar diferentes alternativas de aprendizagem.

Por outro lado, os gerentes filomáticos são os indivíduos que apreciam a necessidade de aprender e engajam-se em um processo de aprendizagem consciente e ativo para se aperfeiçoarem. Demonstram essa atitude ao se exporem em seu trabalho e ao assumirem sua iniciativa pessoal, buscando

---

<sup>5</sup>ANTONACOPOULOU, E. P. **Mathophobia and phitomathia: a new perspective and its implications management education** *Paper presented at the Annual Meeting of the American Academy of Management,*

tirar o máximo proveito dos recursos e oportunidades de aprendizagem que lhes são apresentadas. Gerentes filomáticos apresentam grande semelhança com os gerentes em autodesenvolvimento, por serem automotivados, entusiastas e energéticos, ativos na procura e criação de oportunidades de aprendizagem. Existe, aliás, forte conexão entre filomatia e autodesenvolvimento; filomatia é a paixão pelo autodesenvolvimento, o qual diz respeito a como as habilidades pessoais e a disposição para aprender atuam como capacitadores do desenvolvimento continuado do indivíduo.

É nesse contexto, da interface entre filomatia e autodesenvolvimento, que surge o conceito de *gerentes aprendizes*.

Gerentes aprendizes são aqueles que procuram continuamente se desenvolver e aperfeiçoar; são diligentes, autodirigidos, inquisitivos e criativos em sua abordagem à aprendizagem. Um gerente aprendiz é também emocionalmente competente para entender e tratar do conflito interno entre a necessidade pessoal de auto-realização e auto-satisfação (necessidades psicológicas) e a necessidade de pertencer, sentir-se seguro e aceito como membro de um grupo social (necessidades sociais).

No tocante à aprendizagem organizacional, Argyris<sup>6</sup> (2000 *apud* Maestro, 2004) aponta dois conceitos: o circuito simples e o circuito duplo. No circuito simples a discussão aberta das contradições e dos problemas organizacionais é evitada. Esse tipo de aprendizagem se caracteriza apenas pela repetição de comportamentos e rotinas, sem que haja preocupação com a aquisição de novas competências. Já no circuito duplo o processo de aprendizagem ocorre por meio do estímulo a discussões participativas e debates livres, com o objetivo de criar o comprometimento interno. A mudança de comportamento acontece por meio da

---

Vancouver, Canadá, 1995.

aquisição de novas competências; a identificação e correção de desvios, mediante questionamento do sistema. O circuito duplo de aprendizagem engloba, ainda, as estratégias organizacionais decisivas para implementação das mudanças.

Maestro (2004, p. 86) afirma que

o processo de aprendizagem organizacional envolve tanto a elaboração de novos mapas cognitivos que possibilitem a compreensão do ambiente interno e externo da organização, quanto a definição de novas atitudes e comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado.

Argyris e Schön<sup>7</sup> (1978 *apud* Smith *et al.*, 2001, p. 265) discutem a relação entre aprendizagem individual e aprendizagem organizacional. Ressaltam os autores: “a aprendizagem organizacional não é meramente aprendizagem individual, mas as organizações aprendem somente por meio da experiência e ações de indivíduos”. A aprendizagem individual, no contexto das organizações, é influenciada pela organização e tem conseqüências para ela.

No mesmo sentido argumenta Kim<sup>8</sup> (1993 *apud* Smith *et al.*, 2001, p. 265):

é muito importante delinear a distinção entre aprendizagem organizacional e individual para que se evite a cilada de, ou obscurecer o processo real de aprendizagem ao ignorar os papéis do indivíduo, enquanto se antropomorfizam as organizações, ou simplificar as complexidades organizacionais, ao representar a aprendizagem organizacional como uma extensão da aprendizagem individual.

Para Smith *et al.* (2001) uma questão primordial, no contexto das discussões sobre aprendizagem organizacional e individual, é explorar a maneira

---

<sup>6</sup>ARGYRIS, C. **Aprendizado organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

<sup>7</sup>ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning: a theory in action perspective**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.

<sup>8</sup>KIM, D. H. **The link between individual and organizational learning**. *Sloan Management Review*, p. 37-49, Autumn 1993.



pela qual os indivíduos constroem a realidade no interior das organizações e, em especial, o papel da aprendizagem em informar seu entendimento, percepções e atitudes em relação aos eventos.

No próximo item serão revisados os principais conceitos e teorias sobre competências e, em seguida, serão abordadas as competências gerenciais.

### **2.3 Competência no Contexto Organizacional**

A gestão orientada por competências representa importante passo na direção da gestão dos talentos de uma organização. Cientes dessa importância, diversas empresas têm procurado meios de identificar as competências que seus colaboradores possuem, comparando-as com aquelas requeridas para a função que ocupam, identificando os *gaps* existentes e promovendo ações para alinhar as competências individuais e das equipes de trabalho às estratégias organizacionais.

O termo competência vem sendo aplicado e utilizado em diversas áreas do saber, assumindo diferentes significados de acordo com o contexto em que é utilizado. Na definição do dicionário Aurélio, competência é a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade”. No contexto organizacional, esse conceito vem sendo ampliado por diversos autores, em função da complexidade das relações de trabalho, bem como das novas e crescentes demandas do mundo organizacional contemporâneo.

A Resolução 04/99 do Conselho Nacional de Educação – CNE, em seu artigo 6º, define competência profissional como “a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho”. Observa-se que a ação está necessariamente vinculada ao conceito.

O termo competência engloba três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA. Conhecimento é a informação, o saber acumulado ao longo da vida (saber o que e porque fazer); habilidade é a capacidade de transformar o conhecimento em ações práticas (saber como fazer); atitude é a predisposição relacionada a uma ação (querer fazer) (DURAND<sup>9</sup>, 2000 *apud* BRANDÃO, 1999, p. 23). Esta última, a atitude, refere-se aos aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho que determinam a escolha de um curso de ação pessoal.

Fandt<sup>10</sup> (1994 *apud* WOOD Jr., 1999) desdobra o conceito em competências fundamentais e de apoio. Competências fundamentais se subdividem em competências interacionais (capacidades interpessoais e de liderança), competências de solução de problemas (capacidades de percepção, de planejamento, organização e decisão) e competências de capacitação (capacidade de ação e flexibilidade de adaptação). Competências de apoio referem-se a competências de comunicação escrita e oral e interação com outras culturas.

Cripe & Mansfield (2003) definem competência como o conjunto de habilidades, capacidades, traços e comportamentos que contribuem para um alto desempenho no trabalho e que incluem tanto habilidades técnicas quanto qualidades pessoais. Os autores relacionam 31 competências essenciais e as dividem em três categorias: competências ao lidar com pessoas, competências ao lidar com negócios e competências em autogestão. O Quadro1 apresenta as competências listadas por esses autores.

---

<sup>9</sup> DURAND, T. L'alchimie de la compétence. *Reveu Française de Gestion*, n° 127, p. 84-102, jan/fév. 2000.

<sup>10</sup> FANDT, P. M. **Management skills: practice and experience**. St. Paul, Minneapolis: West Publishing Company, 1994.

### Quadro 1 Competências Essenciais

CATEGORIAS DE COMPETÊNCIAS			
	LIDAR COM PESSOAS	LIDAR COM NEGÓCIOS	AUTOGESTÃO
COMPETÊNCIAS	Estabelecer o foco	Pensamento analítico	Autoconfiança
	Dar suporte motivacional	Antecipação	Gestão do estresse
	Incentivar o trabalho em equipe	Pensamento conceitual	Credibilidade pessoal
	Dar autonomia aos outros	Pensamento estratégico	Flexibilidade
	Gerenciar a mudança	Conhecimento Técnico	
	Desenvolver os outros	Iniciativa	
	Gerenciar o desempenho	Empreendedorismo	
	Atenção à comunicação	Estímulo à inovação	
	Comunicação oral	Orientação para resultados	
	Comunicação escrita	Eficácia	
	Comunicação persuasiva	Determinação	
	Ter habilidade de influenciar os outros	Coleta de informações para diagnóstico	
	Construir relacionamentos de colaboração		
	Ter consciência interpessoal		
	Ter orientação para o cliente		

Fonte: Cripe & Mansfield (2003)

Os referidos autores argumentam, ainda, que as competências podem ser desenvolvidas de duas maneiras: por um processo natural e empírico, ou por meio de um programa de desenvolvimento profissional. No processo natural ocorre uma seleção de comportamentos. A pessoa é levada a uma situação em que é importante se sair bem e pode tanto imitar modelos disponíveis, quanto tentar novos comportamentos. Se for bem-sucedida, os comportamentos tornam-se hábitos ou habilidades. A aquisição da competência resulta, portanto, da combinação entre a pressão da situação, a disposição em tentar novos comportamentos e atitudes específicas.

Já o processo de aquisição de competências por meio de um programa de desenvolvimento profissional, para Cripe & Mansfield (2003), compreende as seguintes etapas:

- 1) identificação das competências necessárias – compreensão, pelo indivíduo, da competência em questão, de forma que possa reconhecê-la no comportamento dos outros; pressupõe o conhecimento dos indicadores comportamentais que caracterizam a competência;
- 2) auto-avaliação – percepção, pelo indivíduo, da frequência e da eficácia com que demonstra a competência;
- 3) observação e estudo – o aprendizado pode se dar pelo estudo da competência do ponto de vista conceitual, pela observação de outros, pela prática sistemática de certos aspectos ou simplesmente pela tentativa de utilização da competência em uma situação que a exige;
- 4) prática – envolve a emissão de novos comportamentos e habilidades em um ambiente relativamente seguro, como, por exemplo, em um treinamento;
- 5) *feedback* – significa receber informações construtivas sobre as circunstâncias em que o novo comportamento é observado e é eficaz;
- 6) estabelecimento de objetivos – pressupõe a fixação de um objetivo específico ou um prazo para a aquisição da competência;
- 7) suporte e reforço – é uma outra forma de *feedback*, útil na manutenção de novos comportamentos, que pode ser formal ou informal, sutil ou não, imediato ou de longo prazo.

Dutra (2002) define competência como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. Por sua vez, a

instituição possui um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas da sua origem e formação ao longo do tempo, constituem parte de seu patrimônio e lhe conferem vantagens competitivas no contexto em que se insere. Pessoas e organizações são, na verdade, atores de um processo contínuo de troca de competências. De um lado, a organização transfere seu patrimônio de conhecimento para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações, profissionais e pessoais. De outro, as pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização o seu aprendizado, capacitando-a a enfrentar novos desafios e manter sua vantagem competitiva ao longo do tempo.

No *Workshop* “Como desenvolver e implantar gestão de pessoas por competências”, realizado durante o 8º Seminário Nacional Habilidades e Competências (Brasília, junho/2005), Dutra definiu competência como a capacidade da pessoa de perceber as demandas do contexto e mobilizar seu CHA para dar respostas ao meio. Para ele, o indivíduo que consegue perceber as mudanças dos contextos e adaptar-se, mobilizando seu repertório para atender ao contexto, é competente (informação verbal).

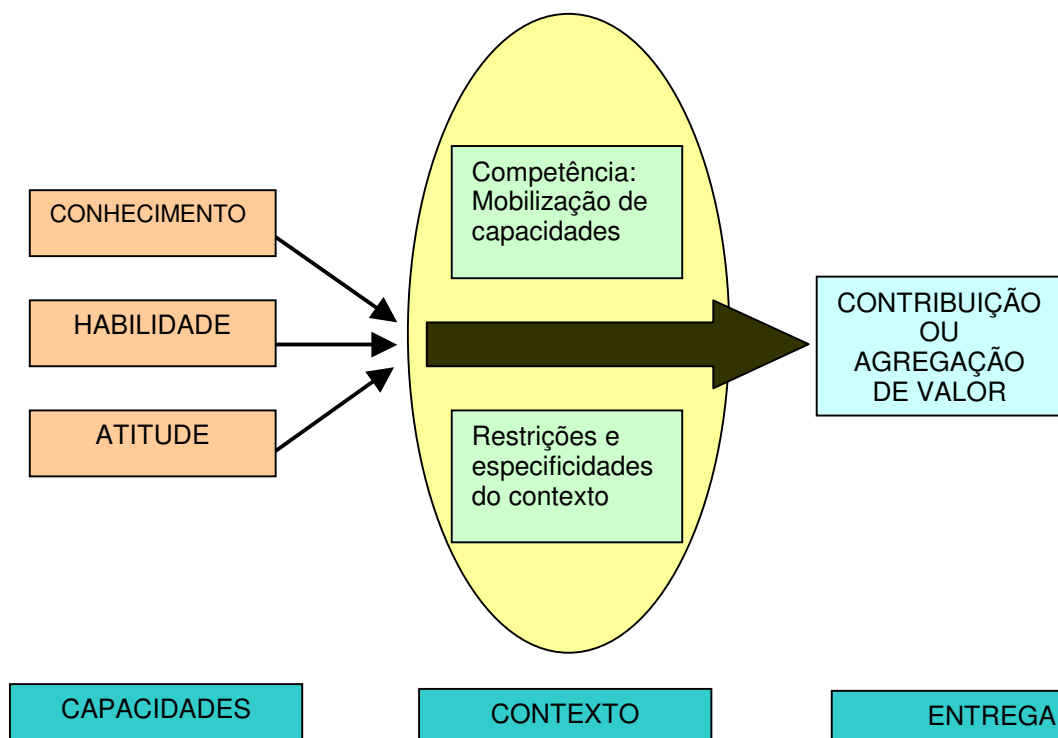
No mesmo evento, Ruas (2005), corroborando a idéia de mobilização do CHA defendida por Dutra (2005), afirma que uma noção abrangente de competência deve compreender as capacidades, o contexto e a entrega. Segundo o palestrante, as capacidades devem ser entendidas como potenciais de competências passíveis de mobilização por meio de ação competente, a partir das demandas do contexto e da situação específica. Esses potenciais de competência (conhecimentos, habilidades e atitudes) muitas vezes são adquiridos em situação de treinamento ou mesmo pela experiência. Entretanto, é somente no contexto e por intermédio de uma ação que a competência se manifesta. De acordo com Boterf<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>BOTERF, G. **De la compétence**. Paris: Les Editions d’Organisation, 1994.

(1994), citado por Ruas (2005) em sua palestra, “não se pode ser competente *a priori*”. A validação da competência é viabilizada somente na análise da entrega. Portanto, essa validação é feita na efetiva contribuição da competência (informação verbal). A Figura 1 sintetiza a idéia.

**Figura 1**  
**Noção de Competência**



Fonte: Transparências apresentadas por Roberto Ruas no 8º Seminário Nacional Habilidades e Competências (Brasília, 2005)

Considerando-se as contribuições citadas, todas as vezes que falarmos de competências neste trabalho, estaremos referindo-nos a essa forma mais abrangente de compreendê-las.

### 2.3.1 Competências gerenciais

Carvalho (1998, p. 169) traz à reflexão uma série de importantes questões acerca do multifacetado papel do gerente. Indaga a autora:

Que competências gerenciais são requeridas para atuar nesse contexto de tantas e tão profundas mudanças? Haverá um *mix* de competências gerenciais adequado? Que novas competências estão sendo exigidas dos gerentes para gerenciar uma força de trabalho em grande parte não preparada para dar o salto de qualidade e produtividade necessário? Que fazem os gerentes de excelência? É possível identificar algumas competências comuns aos gerentes de alto desempenho e traçar novos perfis a serem construídos dentro da empresa?

A autora faz referência a alguns modelos que sinalizam na direção de conjuntos diferenciados de competências que podem ser relacionadas com a construção de perfis gerenciais. Os modelos mais tradicionais dão ênfase a quatro conjuntos de competências gerenciais: técnica, administrativa, interpessoal e política. Uma classificação mais recente e de maior uso nas empresas divide as competências gerenciais em competências estratégicas – diretamente ligadas ao negócio da empresa; competências técnicas/profissionais – ligadas a uma operação concreta, ocupação ou tarefa; e competências humanas – relacionadas com a interação de pessoas. A autora ressalta, ainda, que a identificação das competências gerenciais críticas deve ser contextualizada, ou seja, considerar a empresa, o negócio em que atua, a missão que busca realizar, os objetivos a que se propõe e os recursos que gerencia.

Outros autores, como Pinho & Casals (2004), sintetizam algumas competências que os gestores devem possuir para obter sucesso nos negócios. Afirmando que as competências gerenciais se subdividem em competências técnicas,

comportamentais e estratégicas. As técnicas referem-se às habilidades necessárias à execução das tarefas operacionais, à prática do trabalho diário. As competências comportamentais dizem respeito àquelas que facilitam o relacionamento do gerente com os clientes internos e externos. As estratégicas correspondem à visão que o gerente tem da realidade empresarial, ou seja, do mercado atual e dos negócios, assim como do modo de captar informações úteis ao desempenho organizacional.

Goldsmith e Walt (2000) relacionam as características desejáveis em um líder, quais sejam: pensar globalmente, prezar a diversidade cultural e as diferenças entre as pessoas, possuir desenvoltura tecnológica, construir parcerias e compartilhar a liderança.

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – desenvolveu em 2003 o Mapa de Competências Gerenciais, que engloba seis tipos de competências:

- 1) gestão de pessoas – capacidade de identificar e suprir as competências necessárias para a execução das ações da área, orientando o desenvolvimento profissional dos empregados, identificando oportunidades de melhoria, incentivando e estimulando-os a atingirem as metas individuais, da equipe e da empresa;
- 2) gestão de infra-estrutura – capacidade de gerenciar a tecnologia e estrutura relacionada ao macroprocesso em que atua, administrando os recursos físicos e tecnológicos disponíveis, visando ao aumento da produtividade. Gerir a infra-estrutura pressupõe oferecer melhores condições de trabalho à sua equipe, otimizando processos, viabilizando a multifuncionalidade de seus empregados;



- 3) gestão de resultados – capacidade de administrar a implementação dos planos táticos do macroprocesso em que atua, monitorando indicadores de desempenho, avaliando as tendências e até mesmo intervindo nas estratégias, quando necessário. A gestão de resultados deve garantir que os objetivos sejam alcançados;
- 4) gestão estratégica – capacidade de gerenciar a implementação da estratégia, monitorando e administrando a performance de sua equipe, determinando ações, definindo prioridades, mantendo o foco em seu macroprocesso de atuação de forma integrada com as demais unidades da organização;
- 5) gestão de conhecimento – capacidade de transmitir conceitos técnicos, metodologias e demais formas de conhecimentos de modo claro e acessível, promovendo a disseminação e a uniformização das informações. O gerente deve atuar como facilitador e educador de grupos;
- 6) gestão financeira – capacidade de gerenciar aspectos diretamente relacionados à questão financeira/orçamentária do macroprocesso em que atua, com vista a direcionar ações ou modificar procedimentos para melhoria da relação custo x benefício. O gerenciamento financeiro pressupõe atividades de planejamento, orçamento e controle integrados com as demais unidades da organização.

O modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn *et al.* (2004) relaciona 24 competências que estão associadas aos papéis desempenhados pelos gerentes nos quatro modelos que emergiram ao longo do

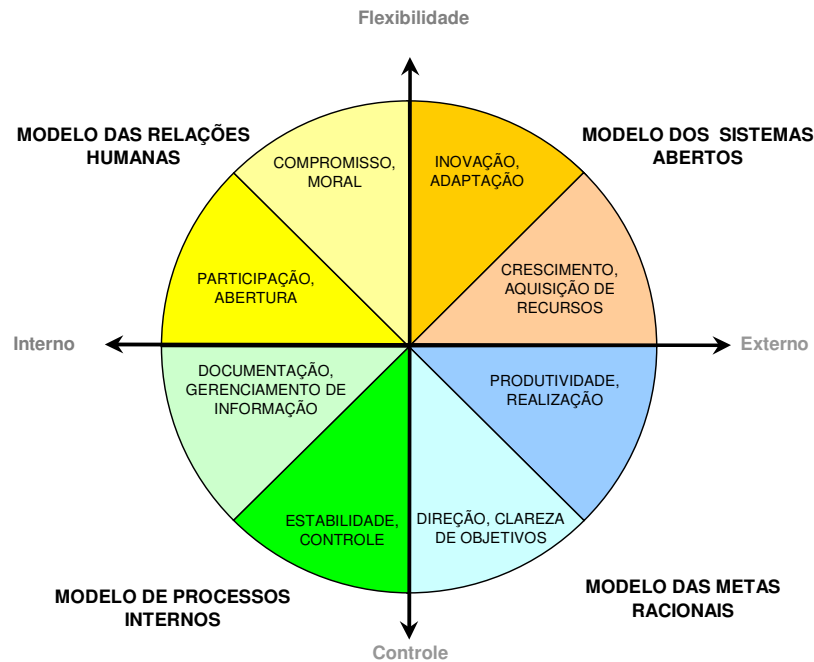
século XX (item 3.2.1 – evolução dos modelos gerenciais). O estudo foi desenvolvido diante da constatação de que, individualmente, aqueles modelos eram insuficientes para abarcar a complexidade da atividade gerencial.

Os quatro modelos citados, embora diferentes e até certo ponto antagônicos, estão interligados por um objetivo comum: a eficácia organizacional. A diferença entre eles repousa exatamente sobre os critérios e valores adotados para o alcance dos resultados.

Quinn *et al.* (2004) postulam a coexistência desses modelos e seus respectivos valores, como forma de ampliar a perspectiva e as práticas gerenciais, o que contribui também para o aumento da eficácia organizacional. Os autores desenvolveram o Quadro de Valores Competitivos (Figura 2), para explicar a inter-relação dos modelos.

O eixo vertical vai da flexibilidade, no topo, ao controle, embaixo. O eixo horizontal vai do foco organizacional interno, à esquerda, ao foco organizacional externo, à direita. Cada modelo insere-se num dos quatro quadrantes.

**Figura 2**  
**Quadro de valores competitivos: critérios de eficácia**



Fonte: R.E.Quinn. *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988 p. 48.  
*Apud* Quinn (2004)

O modelo das relações humanas, situado no quadrante superior à esquerda, enfatiza os critérios de abertura, participação, compromisso e moral. O modelo dos sistemas abertos localiza-se no quadrante superior direito e dá ênfase aos critérios de inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos.

No quadrante inferior direito encontra-se o modelo de metas racionais e seus critérios de direção, clareza de objetivos, produtividade e realização. No quadrante inferior esquerdo localiza-se o modelo de processos internos, com ênfase no gerenciamento de informações, documentação, estabilidade e controle.

Cada modelo tem seu oposto percebido. O das relações humanas,

marcado pela flexibilidade e foco interno, contrasta com o das metas racionais, definido pelo controle e foco externo. O modelo dos sistemas abertos, definido por flexibilidade e foco externo, opõe-se ao modelo dos processos internos, marcado pelo controle e foco interno.

Importa observar, também, os paralelos entre os modelos. Os modelos de relações humanas e sistemas abertos têm em comum a preocupação com a flexibilidade. Os modelos de sistemas abertos e metas racionais enfatizam o foco externo. Os modelos de metas racionais e processos internos ressaltam o controle. E os modelos dos processos internos e relações humanas compartilham a ênfase no foco interno.

Embora os critérios de cada modelo pareçam ser conflitantes ou até mesmo excludentes, Quinn *et al.* (2004) defendem a coexistência e a complementaridade entre eles. Daí intitularem a estrutura Quadro de Valores Competitivos (ou Concorrentes). Segundo os autores, para fazer face à complexidade do mundo corporativo contemporâneo, “não só é possível como desejável um bom desempenho nos quatro modelos antagônicos concomitantemente” (p. 15).

O Quadro de Valores representa uma ferramenta útil para desenvolver o pensamento e ampliar as possibilidades de escolha e eficácia dos gerentes, o que será possível com a superação de três desafios:

- 1) apreciar as vantagens e desvantagens de cada um dos quatro modelos;
- 2) adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo;
- 3) integrar de maneira dinâmica as competências de cada modelo às situações gerenciais encontradas.

A superação do primeiro desafio indica que o gerente ampliou sua

complexidade cognitiva em relação à liderança gerencial. A complexidade cognitiva diz respeito à capacidade de enxergar determinado fenômeno sob várias perspectivas.

Para aumentar sua eficácia, o líder gerencial precisa ultrapassar os outros dois desafios, quando terá ampliado sua complexidade comportamental, ou seja, adquirido a capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos.

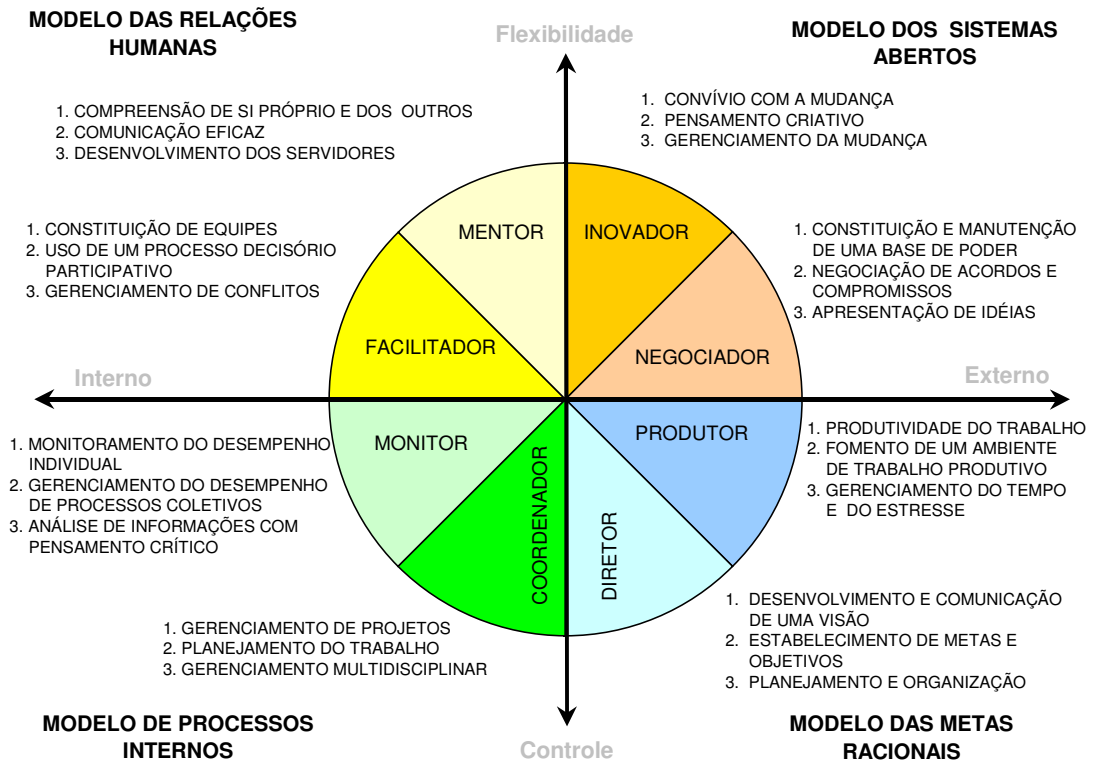
A complexidade comportamental diz respeito à “possibilidade de executar uma estratégia razoavelmente complexa em termos cognitivos, desempenhando papéis variados – e até antagônicos – de maneira altamente integrada e complementar” (HOOIJBERG & QUINN<sup>12</sup>, 1992, *apud* QUINN *et al.*, 2004, p.16).

Segundo Quinn *et al.* (2004), em cada um dos modelos, os gerentes desempenham papéis diferentes. Cada um dos papéis compreende três competências-chave que podem ser visualizadas na Figura 3, apresentada a seguir, cujo foco está na eficácia do líder.

---

<sup>12</sup> HOOIJBERG, R.; QUINN, R. E. **Behavioral complexity and the development of effective managers.** *in* PHILLIPS, R. L.; HUNT, J. G. (eds.). **Strategic leadership: a multi-organizational perspective.** Westport, CT: Quorum Books, 1992.

**Figura 3**  
**Competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos**



Fonte: R.E. Quinn. *Beyond Rational Management*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p. 48. *Apud* Quinn (2004).

Passa-se, a seguir, a descrever os oito papéis desempenhados pelos gerentes e as 24 competências a eles associadas. Observa-se que cada um dos oito papéis do Quadro de Valores Competitivos compreende três competências que, como os valores, ao mesmo tempo complementam aquelas com que fazem fronteira e contrastam com aquelas às quais se opõem.

Os papéis de *mentor* e *facilitador* pertencem ao modelo de relações humanas cujas metas são comprometimento e moral. As competências desses dois papéis têm como foco o desenvolvimento tanto dos indivíduos quanto do grupo ou equipe.

No *papel de mentor* o gerente dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante orientação cuidadosa e empatia. Deve ser um conselheiro ou guia de confiança, um orientador. Para isso, é importante que possua as seguintes

características: presteza, atenção, sensibilidade, acessibilidade, receptividade e justiça. A esse papel estão associadas as seguintes competências:

- 1) Compreensão de si mesmo e dos outros – envolve a capacidade de conhecer as próprias emoções, virtudes e limites e de perceber como os outros o julgam. Engloba também a capacidade de reconhecer os traços comuns e divergentes das pessoas, identificar as habilidades de cada um e avaliar que tipo de contribuição podem dar.
- 2) Comunicação eficaz – capacidade de transmitir o que sente e pensa de forma a se fazer compreender pela equipe, além de ser bom ouvinte, capaz de escutar, de fato, as idéias das outras pessoas.
- 3) Desenvolvimento dos servidores – diz respeito à capacidade de delegação e *feedback*, ou seja, oferecer oportunidade para que os servidores aprimorem suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham *feedback* a respeito de seu desempenho.

Já o *papel de facilitador* concentra-se no relacionamento entre o gerente e sua equipe de trabalho. Para essa função o líder fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral, bem como administra os atritos interpessoais. Apesar de usar algumas das competências do *mentor*, como a escuta, empatia e sensibilidade às necessidades alheias, esse papel gira em torno de sua atuação junto a grupos. As competências do gerente facilitador são:

- 1) Construção de equipes – ser capaz de formar equipes comprometidas com uma meta ou propósito comum, cujos membros tenham responsabilidades e papéis claros e

interdependentes, de forma a canalizar as experiências, capacidades e compromissos de cada para o alcance das metas coletivas.

- 2) Uso do processo decisório participativo – saber discernir quando e em que grau deverá ser utilizada a participação dos empregados no processo de tomada decisões, levando-se em consideração a viabilidade e os benefícios de tal participação.
- 3) Administração de conflitos – capacidade de administrar diferenças, atender às necessidades das partes e encontrar opções satisfatórias para todos, especialmente para a organização.

Os papéis de *monitor e coordenador* “fazem parte do modelo de processos internos, no qual os fins almejados são a estabilidade e o controle, e os meios presumidos para atingi-los estão relacionados à rotinização, mensuração e documentação.” (QUINN *et al.*, 2004, p. 197). Nesse modelo o foco está na manutenção do fluxo de trabalho e nas informações sem sobressaltos. Para tanto, o gerente deve monitorar a situação que o cerca, utilizando-se de ferramentas analíticas para controlar os processos.

Dessa forma, o *papel de monitor* refere-se à consolidação e criação de continuidade e à atenção do gerente a questões de controle interno. Esse papel é imprescindível para a manutenção do alto desempenho individual e coletivo, além de ser o responsável pelo fluxo de informações (QUINN *et al.*, 2004). O gerente deve saber o que acontece em sua unidade, verificar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte. Para esse papel os referidos autores apresentam cinco competências, quais sejam: monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos,



administração de informações por meio do pensamento crítico, administração da sobrecarga de informações e administração dos processos essenciais. Decidiu-se aglutinar essas competências em três, julgadas importantes para o papel de monitor, quais sejam:

- 1) Monitoramento do desempenho individual e coletivo – visa acompanhar o desempenho e a contribuição efetiva de cada membro da equipe, bem como a contribuição do grupo como um todo para alcance dos objetivos organizacionais.
- 2) Administração de informações por meio do pensamento crítico – capacidade de tomar a melhor decisão, utilizando-se das informações disponíveis numa determinada circunstância, estruturar com clareza sua linha de raciocínio, além de reagir com rapidez aos argumentos dos outros.
- 3) Administração dos processos essenciais – visa identificar os processos que de fato agregam valor aos resultados desejados e aprimorá-los, tornando-os mais eficazes e eficientes.

Com relação ao *papel de coordenador*, pode-se afirmar que o gerente é o principal responsável pelo fluxo de trabalho. Deve cuidar para que o trabalho transcorra de forma tranqüila e as atividades sejam realizadas de acordo com sua importância relativa, administrando as diferenças entre os indivíduos, grupos e unidades de trabalho. Esse papel abrange as seguintes competências:

- 1) Gerenciamento de projetos – capacidade de administrar projetos que se utilizam de recursos organizacionais da mesma unidade de trabalho ou de unidades diferentes.
- 2) Planejamento do trabalho – planejar as diferentes etapas do processo de trabalho, atentando para os princípios de

organização, racionalidade e efetividade. Distribuir tarefas condizentes com as possibilidades dos servidores, valorizando suas competências e favorecendo a transferência de conhecimento para a organização.

- 3) Gerenciamento multifuncional – administrar funções ou equipes constituídas por especialistas de diferentes áreas funcionais, congregados para executar de forma mais eficaz e enxuta determinada atividade.

Os papéis de *diretor* e *produtor* fazem parte do modelo de metas racionais, cujo foco está na produtividade, realização e consecução geral dos objetivos, para maximização dos resultados. Nesse modelo, um líder eficaz deve ser “independente e obstinado e possuir uma visão que os outros estejam dispostos a seguir” (QUINN *et al.*, 2004, p. 283).

O *papel de diretor* enfatiza a necessidade do gerente de ser um deflagrador decisivo, que define problemas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, define papéis e tarefas, gera regras e políticas e fornece instruções. Esse papel compreende as seguintes competências:

- 1) Desenvolvimento e comunicação de uma visão – capacidade de desenvolver e internalizar a visão de sua unidade administrativa e da organização, bem como expressá-la de forma comprometida e contagiante. Possuir visão implica o conhecimento de aonde se quer chegar, ou seja, qual o resultado que se quer alcançar.
- 2) Estabelecimento de metas e objetivos – formular planos, metas e objetivos específicos, com vista à consecução da visão de sua unidade administrativa e da organização.

- 3) Planejamento e organização – capacidade de realizar o planejamento mais adequado de forma articulada com a visão e a estratégia da organização; decidir como alocar e coordenar os recursos para o alcance das metas organizacionais.

No *papel de produtor* os gerentes são orientados para tarefas, mantêm o foco no trabalho e exibem alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. Tais características se refletem, também, sobre o ambiente, favorecendo autonomia, motivação e comprometimento de colegas e subordinados.

O papel de produtor abrange:

- 1) Trabalho produtivo – capacidade de trabalhar de forma motivada, autônoma e comprometida, com orientação para resultados e desempenho máximo.
- 2) Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo – criar e manter um ambiente de trabalho produtivo, com pessoas motivadas.
- 3) Gerenciamento do tempo e do estresse – ser capaz de administrar sua produtividade e de sua equipe, equilibrando o estresse, bem como saber priorizar as ações em função de sua urgência e importância.

Os últimos dois papéis, a serem apresentados a seguir, têm foco nas habilidades sociais dos gerentes: o *papel de negociador* e o *de inovador*, que fazem parte do modelo dos sistemas abertos e cujo objetivo

é desenvolver abordagens inovadoras, a fim de lidar com um ambiente em constante transformação. Esse modelo encara a mudança como uma oportunidade desafiadora de crescimento e desenvolvimento positivos, tanto para a organização quanto para seus funcionários (QUINN *et al.*, 2004, p. 367).

No papel de *negociador*, o gerente deve ser capaz de influenciar as

peessoas dentro e fora da organização, de forma a promover suas idéias e adquirir os recursos de que necessita para o cumprimento de suas atribuições. O negociador apresenta e negocia suas idéias com eficácia, fazendo com que pessoas consigam enxergar os benefícios de sua aplicação para a organização. As competências a serem desenvolvidas no desempenho desse papel são:

- 1) Construção e manutenção de uma base de relacionamentos – capacidade de construir e manter uma rede de relacionamentos sobre a qual exerce influência para facilitar a implantação das idéias que julga importantes e essenciais na realização das metas e objetivos pessoais e organizacionais.
- 2) Negociação de acordos e compromissos – ser capaz de firmar compromissos e acordos, de forma que as partes envolvidas no processo de negociação sintam-se mutuamente satisfeitas nas suas demandas. A negociação só se torna eficiente quando as duas partes se sentem beneficiadas.
- 3) Apresentação de idéias – ter habilidade para expor e defender de maneira clara e objetiva as suas idéias. Estar preparado para realizar apresentações orais acerca dos assuntos pertinentes à sua área de atuação.

Já o *papel de inovador* envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais. Nesse papel o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, prestar atenção ao ambiente de transformação, identificar tendências significativas, conceituar e projetar mudanças necessárias, bem como tolerar incertezas e riscos. O gerente inovador deve possuir as seguintes competências:

- 1) Convivência com a mudança – adaptar-se a mudanças

imprevistas e até indesejadas, bem como incentivar a adaptação de toda a organização, minimizando a resistência psicológica à mudança.

- 2) Pensamento criativo – capacidade de gerar novas idéias e soluções, utilizando-se de informações conhecidas apresentadas com novas associações, bem como de incentivar nos subordinados a criatividade de idéias e de resolução de problemas, gerando neles a sensação de valor e afirmação como profissionais importantes à organização.
- 3) Gestão da mudança – capacidade de planejar e implementar a mudança, sabendo administrar a resistência natural que ocorre em todo processo de transformação.

Finalmente, segundo QUINN *et al.* (2004), todos esses papéis devem ser situados no contexto do Quadro de Valores Competitivos. Todos eles são mais apropriados em determinadas situações e se complementam entre si de acordo com a necessidade.

Portanto, o Quadro de Valores Competitivos nos ajuda a compreender que a liderança é tanto uma atividade social quanto técnica e exige, por exemplo, as competências humanas do *facilitador* e do *mentor* bem como a capacidade analítica e de controle do *monitor* e do *diretor*.

Os autores afirmam, ainda, que os membros da organização “devem sentir-se valorizados individualmente, e sem dúvida precisam possuir objetivos pessoais, mas devem também valorizar as metas organizacionais e querer contribuir para a missão da empresa”. Cabe ao líder gerencial, nos papéis de *mentor*, *facilitador*, *diretor* e *produtor*, cuidar para que tais orientações se encontrem no equilíbrio adequado (Quinn *et al.*, 2004, p. 111).

A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa, incluindo uma apresentação da Câmara dos Deputados, além da caracterização da população e da amostra e, finalmente, o tratamento estatístico dos dados.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 A Organização em Estudo**

Os dados obtidos para a elaboração deste trabalho foram coletados na Câmara dos Deputados, que representa o Poder Legislativo brasileiro. De acordo com o Capítulo 1, Título IV, da Organização dos Poderes da Constituição Federal Brasileira, o Poder Legislativo é exercido pelo Congresso Nacional, que se compõe da Câmara dos Deputados e do Senado Federal, sendo sua principal função votar o Orçamento Geral da União e outras propostas legislativas de sua exclusiva competência.

A Câmara dos Deputados reúne os representantes do povo brasileiro e é composta por 513 Deputados, eleitos pelo sistema proporcional. Atualmente, cada Estado da Federação e o Distrito Federal elegem, no mínimo, oito e, no máximo, setenta Deputados.

À Câmara dos Deputados compete dispor sobre matérias legislativas da União, além de exercer a fiscalização dos atos do Poder Executivo. É sua competência privativa dispor sobre sua organização, funcionamento, polícia, criação, transformação ou extinção de cargos, empregos e funções, segundo o art. 51 da Constituição Federal.

O processo legislativo e o funcionamento da Câmara dos Deputados são estabelecidos pelo Regimento Interno, aprovado pela Resolução n° 17 de 1989. Nos termos do Regimento Interno, a Mesa Diretora da Câmara dos Deputados é responsável pela direção dos trabalhos legislativos e dos serviços administrativos. A

Mesa Diretora é assistida pela Secretaria-Geral da Mesa (SGM), Diretoria-Geral (DG), Secretaria de Controle Interno (Secin) e Secretaria de Comunicação Social (Secom).

A Secretaria-Geral da Mesa assessora a Mesa Diretora em todos os trabalhos Legislativos.

À Diretoria-Geral compete dirigir, coordenar, planejar e controlar todas as atividades administrativas e de apoio ao processo legislativo da Instituição.

No desenvolvimento de suas atividades a Diretoria-Geral conta em sua estrutura funcional com o apoio das seguintes Diretorias:

1. Diretoria Legislativa.
2. Diretoria Administrativa.
3. Diretoria de Recursos Humanos.

Ligados diretamente à Diretoria-Geral da Casa, existem, ainda, a Assessoria Técnica (Atec), o Departamento de Polícia Legislativa (Depol) e a Coordenação de Habitação (Cohab).

A Diretoria Legislativa (Dileg) é composta de cinco unidades de apoio: Centro de Documentação e Informação (Cedi); Departamento de Comissões (Decom), responsável pelo funcionamento de todas as Comissões Permanentes e Temporárias; Departamento de Taquigrafia, Revisão e Redação (Detaq), encarregado do registro e guarda de todas sessões plenárias e de comissões; Consultoria Legislativa (Conle), unidade responsável pelo assessoramento técnico-legislativo; e Consultoria de Orçamento e Fiscalização Financeira (Conof), encarregada do assessoramento nas áreas orçamentária e financeira.

A Diretoria Administrativa (Dirad) possui seis órgãos na sua estrutura

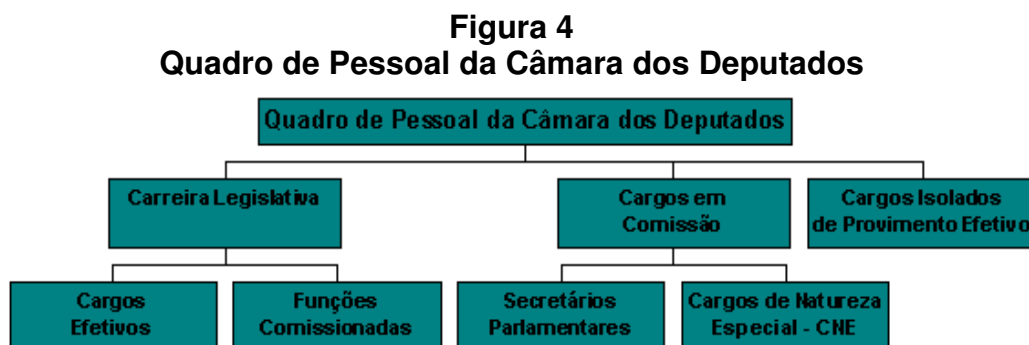


organizacional: Departamento de Finanças, Orçamento e Contabilidade (Defin), responsável pela elaboração, execução, acompanhamento e contabilização do orçamento da Câmara dos Deputados; Departamento Técnico (Detec), encarregado da manutenção do conjunto arquitetônico; Centro de Informática (Cenin), incumbido de implementar a política de informática da Casa; Departamento de Material e Patrimônio (Demap), que tem o encargo de realizar a gestão patrimonial da Câmara; e as Coordenações de Transportes (Cotran) e de Comunicações (Cdcom).

A Diretoria de Recursos Humanos (DRH), criada no final de 2003 com o objetivo controlar as atividades inerentes à gestão de pessoas e zelar pelo cumprimento das diretrizes e programas da política de pessoal da Câmara dos Deputados, é composta por cinco unidades administrativas: Departamento de Pessoal (Depes), encarregado da coordenação e execução dos assuntos relativos à administração/gestão de pessoal; Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento (Cefor), encarregado de planejar, promover, executar e avaliar programas e atividades de recrutamento, seleção, atualização, aperfeiçoamento, especialização e desenvolvimento de recursos humanos; Departamento Médico (Demed), incumbido de prestar assistência médica, de emergência e de ambulatório aos Senhores Deputados e servidores e respectivos dependentes; Secretaria-Executiva do Programa de Saúde dos Servidores da Câmara dos Deputados (Pro-Saúde); e Secretaria-Executiva do Pecúlio dos Servidores da Câmara dos Deputados.

O quadro de pessoal da Casa, definido pela Resolução nº 28 de 1998, é composto da carreira legislativa, dos cargos em comissão e dos cargos isolados de provimento efetivo. A carreira legislativa, por sua vez, está dividida em

cargos efetivos e funções comissionadas; os cargos em comissão são desdobrados em cargos de natureza especial e secretariado parlamentar. Pode-se visualizar a estrutura do quadro de pessoal da Câmara dos Deputados na Figura 4.



Fonte: Elaborada pelos autores do trabalho

Os cargos em comissão do quadro de pessoal destinam-se ao atendimento de atividades que, por natureza, exigem o critério de confiança para o seu provimento. Esses cargos englobam os secretários parlamentares, contratados diretamente pelos Senhores Deputados, e os cargos de natureza especial, geralmente destinados ao assessoramento às Lideranças Partidárias, e ocupados por pessoas sem vínculo com o Serviço Público ou requisitados de outros órgãos.

O preenchimento dos cargos efetivos da carreira legislativa se dá exclusivamente por habilitação em concurso público.

A atual força de trabalho da Câmara dos Deputados está distribuída da seguinte forma:

**Tabela 1**  
**Força de trabalho da Câmara dos Deputados**

<b>Grupos</b>	<b>Quantidade</b>
Cargos Efetivos - Permanentes (*)	3.554
Cargos de Natureza Especial	2.219
Secretariado Parlamentar	9.169
Requisitados de outros órgãos	30
<b>T o t a l</b>	<b>14.942</b>

(\*) Inclui 38 servidores cedidos a outros órgãos

Fonte: Departamento de Pessoal da CD

A Câmara dos Deputados possui aproximadamente 2.800 funções comissionadas, variando do nível FC02, o mais baixo, até o nível FC10, o mais alto, nas quantidades indicadas na Tabela 2. Essas funções são privativas dos ocupantes dos cargos efetivos e destinam-se às atividades de direção, assessoramento e assistência. É no universo das funções comissionadas que estão os gerentes da Câmara dos Deputados.

**Tabela 2**  
**Quadro das funções comissionadas**

<b>Funções Comissionadas</b>	
<b>Nível</b>	<b>Quantidade</b>
FC 02	60
FC 03	117
FC 04	1.247
FC 05	728
FC 06	180
FC 07	453
FC 08	43
FC 09	6
FC 10	2
<b>Total</b>	<b>2.836</b>

Fonte: Departamento de Pessoal da CD

Os níveis gerenciais existentes na Câmara dos Deputados são os seguintes:

- 1) Alta gerência – FC10 e FC09, relativas à Diretoria-Geral e Secretaria-Geral da Mesa, e Diretorias Legislativa, Administrativa e de Recursos Humanos.
- 2) Gerência estratégica – FC08, ocupada pelos Diretores de Departamentos e Centros.
- 3) Gerência intermediária – FC07, representada, na grande maioria, pelos Diretores de Coordenação.
- 4) Gerência básica ou primeira gerência – FC06 e FC05, relativas aos Chefes de Serviços, de Núcleo e de Seção.

### **3.2 Caracterização da Pesquisa**

Apresentadas as características da Câmara dos Deputados, passa-se, a seguir, à descrição da metodologia do trabalho propriamente dita. A presente pesquisa teve por objetivo, primeiramente, mapear as competências gerenciais existentes no quadro de gerentes básicos da Câmara dos Deputados e avaliar o grau de importância por eles atribuído às competências necessárias ao desempenho de suas funções gerenciais.

A pesquisa é exploratória porque aponta e descreve a percepção de uma determinada população à luz de um referencial teórico, e poderá subsidiar a proposição de novas ações para o desenvolvimento dos atuais e futuros gerentes básicos da Câmara dos Deputados.

O trabalho baseou-se no modelo desenvolvido por Quinn *et al.* (2004), denominado Quadro de Valores Competitivos, tendo em vista que procura contemplar em seu arcabouço os demais modelos existentes na literatura, quais

sejam: de relações humanas, de processos internos, de metas racionais e de sistemas abertos.

Os instrumentos de pesquisa foram elaborados utilizando-se as 24 competências apontadas pelos citados autores como essenciais para o desempenho da função gerencial. Cabe salientar que o modelo foi adaptado de forma a se aproximar da realidade da Câmara dos Deputados e a facilitar o entendimento das definições trazidas pelos autores.

O primeiro questionário teve por objetivo levantar os dados gerais dos respondentes, identificar a existência de treinamento para o exercício da função e a percepção dos gerentes em relação à preparação para a atividade gerencial. Buscou, também, captar a opinião dos gerentes acerca da importância de cada uma das 24 competências para o exercício de suas funções, utilizando-se uma escala com cinco itens (Escala Likert). Nessa escala, 0 (zero) corresponde à ausência de importância e 4 (quatro) representa a mais elevada importância (Apêndice A). Acompanhou esse questionário o Glossário de Competências, para melhor entendimento dos entrevistados (Apêndice B).

O segundo questionário foi organizado com o objetivo de permitir aos participantes da pesquisa efetuarem uma auto-avaliação acerca das referidas competências. Nesse formulário utilizou-se uma escala de quatro itens, em que 0 (zero) indica que não possui a competência e 4 (quatro) representa que possui integralmente a competência. Além disso, o questionário também objetivou levantar as formas pelas quais as competências foram adquiridas (Apêndice C).

Após a elaboração do instrumento, realizou-se um pré-teste, com o objetivo de verificar se as questões estavam em um nível adequado de compreensão por parte dos respondentes, de identificar as que ensejavam dúvidas, de corrigir eventuais distorções, além de receber sugestões para o aperfeiçoamento

do questionário. O pré-teste foi realizado com 10 sujeitos; as observações e sugestões foram analisadas e incorporadas ou não ao instrumento.

Considerados os critérios de definição da amostra, realizou-se contato telefônico prévio com os coordenadores das áreas em que atuam os gerentes, por meio do qual foi feita a explanação dos objetivos da pesquisa e a solicitação para que os formulários fossem distribuídos entre os ocupantes de cargos FC05 e FC06 que possuíssem pessoas sob seu comando. Os formulários foram acompanhados de uma carta com solicitação para preenchimento e breve esclarecimento sobre os objetivos da pesquisa (Apêndice D).

### **3.3 População e Amostra**

A pesquisa foi realizada com o ocupantes dos cargos de primeira gerência vinculados à estrutura administrativa da Diretoria-Geral e das Diretorias Legislativa, Administrativa e de Recursos Humanos. Nesse sentido, não foram considerados os gerentes dos órgãos ligados diretamente à Mesa Diretora e às lideranças partidárias.

Levantamento realizado no Departamento de Pessoal da Câmara dos Deputados (Tabela 3) indicou um total de 286 gerentes de nível FC05 e FC06, distribuídos nos seguintes órgãos:

**Tabela 3**  
**Distribuição das funções de gerência básica na CD**

	FC 05	FC 06	TOTAL
Diretoria Geral	28	7	35
Diretoria Legislativa	48	23	71
Diretoria Administrativa	86	18	104
Diretoria de Recursos Humanos	61	15	76
<b>TOTAL</b>	<b>223</b>	<b>63</b>	<b>286</b>

Fonte: Departamento de Pessoal da CD

Na definição da amostra utilizou-se a fórmula de Barnett<sup>13</sup> (*apud* Maestro, 2005), com erro amostral de 5% para um nível de segurança de 95% e variabilidade amostral de 5%. Considerando a população de 286 gerentes, a amostra calculada foi de 61, conforme se define a seguir a seguir:

$$n = \frac{N}{1 + \left( \frac{N - 1}{PQ} \right) \left( \frac{d}{Z \frac{\alpha}{2}} \right)^2}$$

onde:

N = Total populacional	= 286
PQ = Variabilidade da amostra	= 5%
d = Margem de erro da amostra	= 5%
$\alpha$ = Nível de significância	= 95%
$Z \frac{\alpha}{2}$ = Valor da Tabela Normal Padrão	= 1,96

$$n = \frac{286}{1 + \left( \frac{285}{0,05} \right) \left( \frac{0,05}{1,96} \right)^2}$$

Amostra	
n	= 61

<sup>13</sup> BARNETT, V. **Sample survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.

### 3.4 O Tratamento Estatístico dos Dados

A Tabela 4, abaixo, apresenta os dados gerais dos respondentes:

**Tabela 4**  
**Dados gerais**

		<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Diretorias	DILEG	18	14,63%
	DIRAD	55	44,72%
	DRH	39	31,71%
	DG	11	8,94%
Sexo	Masculino	79	64,23%
	Feminino	44	35,77%
Grau de Escolaridade	Fundamental	0	0,00%
	Médio	11	8,94%
	Superior	75	60,98%
	Pós-Graduação	37	30,08%
Nível na Carreira	Médio	50	46,30%
	Superior	58	53,70%
Tempo na Câmara dos Deputados	Até 5	15	12,50%
	Até 10	21	17,50%
	Até 15	40	33,33%
	Mais de 15	44	36,67%
Tempo na Função Gerencial	Até 5	63	61,76%
	Até 10	23	22,55%
	Até 15	12	11,76%
	Mais de 15	4	3,92%
Número de Subordinados	1	8	7,14%
	2	8	7,14%
	3	20	17,86%
	4	14	12,50%
	5	10	8,93%
	6	4	3,57%
	7	9	8,04%
	8	5	4,46%
	9	9	8,04%
	10 ou mais	25	22,32%

Fonte: Elaborada pelos autores do trabalho

Cabe destacar que a maior parte dos gerentes pesquisados possui grau de escolaridade superior (91,06%) e mais de 10 anos de carreira na Câmara dos Deputados (70%). Verifica-se, também, que a maioria dos gerentes possui até 5 anos no exercício da função (61,76%).



A maior parte dos gerentes (22%) possui 10 ou mais subordinados. Considera-se relevante, também, o percentual de gerentes que possui 3 ou 4 subordinados (31%).

Em relação à pergunta: “Você recebeu treinamento gerencial prévio para assumir o cargo?”, a maioria dos gerentes respondeu “não” (94,31%). Essa situação se assemelha à realidade de muitas das organizações modernas, públicas ou privadas. Verifica-se que não há um plano de desenvolvimento gerencial prévio ao exercício das funções. Tal constatação sugere, ainda, que a maioria das pessoas possivelmente são alçadas aos cargos gerenciais muito mais em função de suas competências técnicas do que em razão de suas habilidades para liderar equipes de trabalho.

Não obstante a ausência de treinamento prévio ao exercício da função gerencial, a maioria dos gerentes (77,05%) respondeu “sim” à questão: “Você se julgava preparado para assumir a função gerencial?”. Esse resultado pode estar relacionado ao tempo de Casa (70% com mais de 10 anos) e tempo na função (61,76% com até 5 anos). Pode-se supor que, antes de assumirem a função, os gerentes pesquisados adquiriram algum tipo de experiência pela prática das atividades de trabalho e/ou pelo exemplo e observação de outras pessoas.

Em relação à questão: “Durante o exercício do cargo você recebeu algum tipo de treinamento para o desenvolvimento de habilidades gerenciais?”, 71,54% dos pesquisados responderam “não”.

À pergunta: “Atualmente você se considera preparado para o exercício de suas funções?” 93,39% responderam “sim”. Tendo em vista que a grande maioria dos gerentes respondeu que não recebeu treinamento gerencial após assumir sua função gerencial e que houve incremento do percentual de gerentes que se consideram atualmente preparados em relação à data em que

assumiram a função, pode-se deduzir que a prática gerencial no dia-a-dia propiciou a aprendizagem dos gerentes.

Muito embora a Câmara venha implementando algumas ações de desenvolvimento de habilidades gerenciais, por meio de palestras, seminários, cursos de curta duração e cursos de especialização, verifica-se que grande parte do público pesquisado não foi ainda alcançado por essas ações.

A Tabela 5, a seguir, demonstra os percentuais das respostas às quatro perguntas apresentadas anteriormente.

**Tabela 5**  
**Perguntas de 1 a 4**

		<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
1) Treinamento prévio?	Sim	7	5,69%
	Não	116	94,31%
2) Preparado para assumir?	Sim	94	77,05%
	Não	28	22,95%
3) Treinamento no exercício do cargo?	Sim	35	28,46%
	Não	88	71,54%
4) Atualmente preparado?	Sim	113	93,39%
	Não	8	6,61%

Fonte: Elaborada pelos autores do trabalho

## 4. RESULTADOS

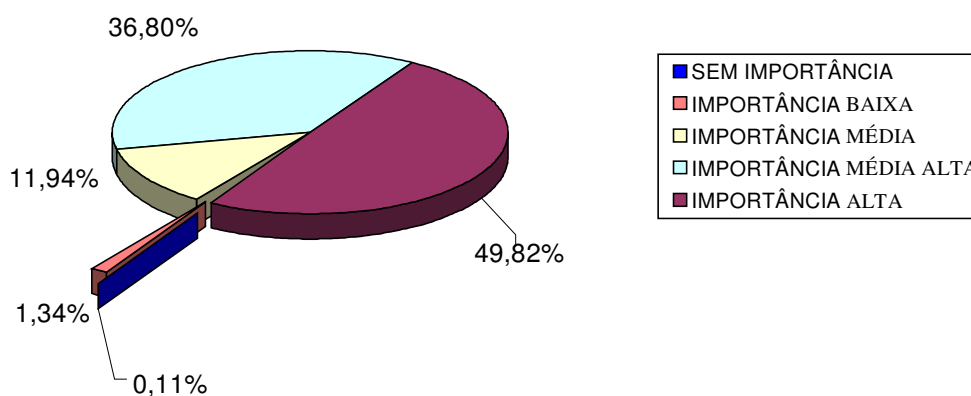
### 4.1 Análise dos Dados

#### 4.1.1 Análise do grau de importância das competências

Em relação ao grau de importância atribuído às competências, verifica-se que todas foram consideradas de elevada importância pela maioria dos respondentes, havendo pouca variação entre os índices atribuídos a cada uma delas, conforme se pode verificar na tabela constante do Apêndice E.

O Gráfico 1, a seguir, demonstra a distribuição das respostas obtidas.

**Gráfico 1**  
**Percentual médio de respostas referentes ao grau de importância das competências**



Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

Observa-se que 49,82% dos respondentes consideram que as competências têm alta importância para o exercício de suas funções gerenciais. Outros 36,80% dizem que as competências têm importância média alta e 11,94% responderam que as competências têm média importância nas atividades desenvolvidas. Apenas 1,44% dos gerentes atribuíram baixa importância ou nenhuma importância às competências.

Na Tabela 6, pode-se observar o percentual de gerentes que atribuíram algum grau de importância a cada uma das competências. A média dos gerentes que consideraram importância média, média alta e alta é de 98,56%. Esse percentual revela o bom nível de conscientização por parte dos gerentes acerca dos requisitos necessários ao efetivo exercício da função gerencial. Isso pode estar relacionado ao grau de escolaridade dos gerentes; 60,98% com nível superior e 30,08% com nível de pós-graduação.

Ainda em relação ao grau de importância, verifica-se que, somados os percentuais de importância média alta e importância alta, as competências que tiveram maiores índices em relação às demais foram as seguintes: *comunicação eficaz* (97,56%), *trabalho produtivo* (96,75%), *estímulo a um ambiente de trabalho produtivo* (96,75%), *desenvolvimento dos servidores* (95,12%) e *compreensão de si mesmo e dos outros* (95,12%).

No que concerne ao grau de importância média, as competências que tiveram maiores índices, quando comparadas às demais, foram: *desenvolvimento e comunicação de uma visão* (20,49%), *negociação de acordos e compromissos* (20,49%), *gerenciamento de projetos* (19,51%) e *gerenciamento multidisciplinar* (19,51%). Essas competências, embora também tenham sido consideradas de elevada importância, obtiveram menor percentual de consenso entre os respondentes.

Embora todas as competências tenham apresentado alta frequência em relação ao grau de importância, verifica-se que em duas delas esse índice se mostrou um pouco abaixo da média: *gerenciamento multidisciplinar* (95,93%) e *monitoramento do desempenho individual e coletivo* (94,31%).

**Tabela 6**  
**Grau de importância das competências**

Competências	Grau de importância		Grau de importância		
	Sem Importância	Importância Baixa	Importância Média	Importância Média Alta	Importância Alta
1	0,00%			100,00%	
2	0,00%			100,00%	
3	0,00%			100,00%	
4	1,63%			98,37%	
5	1,63%			98,37%	
6	0,00%			100,00%	
7	4,07%			95,93%	
8	0,81%			99,19%	
9	0,00%			100,00%	
10	1,63%			98,37%	
11	0,81%			99,19%	
12	5,69%			94,31%	
13	2,46%			97,54%	
14	1,63%			98,37%	
15	0,81%			99,19%	
16	0,00%			100,00%	
17	0,81%			99,19%	
18	0,81%			99,19%	
19	3,25%			96,75%	
20	2,46%			97,54%	
21	0,81%			99,19%	
22	0,81%			99,19%	
23	0,81%			99,19%	
24	3,70%			96,30%	
<b>Média</b>	<b>1,44%</b>			<b>98,56%</b>	

Fonte: Elaborada pelos autores do trabalho

No caso da competência *gerenciamento multidisciplinar*, uma explicação para que se encontre um pouco abaixo da média pode estar no fato de que a Câmara ainda funcione de forma hierarquizada; o trabalho ainda está estruturado de forma segmentada, não permitindo que as pessoas visualizem a importância da sua contribuição individual para a realização do todo.

De outro lado, uma possível razão para que a competência *monitoramento do desempenho individual e coletivo* tenha ficado um pouco abaixo da média pode estar relacionada ao fato de que a Câmara ainda não possui planejamento estratégico definido e difundido em toda a organização. A ausência de planejamento dificulta a visualização de metas e objetivos e a definição de indicadores de resultados, o que, por sua vez, compromete a realização de um sistema de avaliação eficiente.

#### **4.1.2 Análise do grau em que os gerentes julgam possuir as competências**

Antes de se proceder à análise dos dados obtidos, cabe ressaltar que a escala utilizada teve por objetivo permitir que os gerentes pesquisados pudessem avaliar de forma gradativa o nível em que julgam possuir as competências apresentadas. A escala em questão, constituída de quatro níveis, variou de zero a três, em que 0 (zero) indicava não possuir e 3 (três) indicava possuir integralmente a competência (Apêndice F).

Considerando-se que a maioria dos gerentes (98,56%) atribuíram importância às competências apresentadas, presume-se que, ao indicarem não possuir, possuir muito pouco ou possuir parcialmente, eles revelaram a necessidade de desenvolver ou de aperfeiçoar as referidas competências.

Mesmo para aqueles que avaliaram dominar integralmente

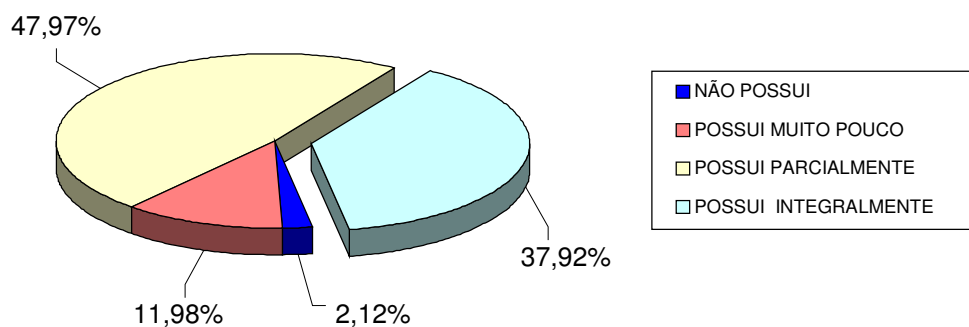
determinada competência não se deve descartar a possibilidade e a necessidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento, tendo em vista que o ambiente organizacional, em constante transformação, exige dos gerentes a busca permanente pelo aprimoramento de suas habilidades.

A análise do Gráfico 2 demonstra que 2,12% julgam não possuir, 11,98% possuem muito pouco, 47,97% possuem parcialmente e 37,92% julgam possuir integralmente as competências.

Observa-se que o somatório dos percentuais médios dos que dizem não possuir, possuir muito pouco e possuir parcialmente as competências totaliza 62,08%, contra apenas 37,92% daqueles que consideram possuir integralmente. Isso indica que a grande maioria dos gerentes precisa adquirir, desenvolver ou aprimorar suas habilidades gerenciais, conforme revela a Tabela 7.

O Gráfico 3, por sua vez, revela o grau médio em que os gerentes possuem as competências e os *gaps* a serem preenchidos. Ressalte-se que o gráfico representa o grau médio das competências de todos os gerentes.

**Gráfico 2**  
**Percentual médio de respostas referentes ao grau em que os gerentes possuem as competências**



Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

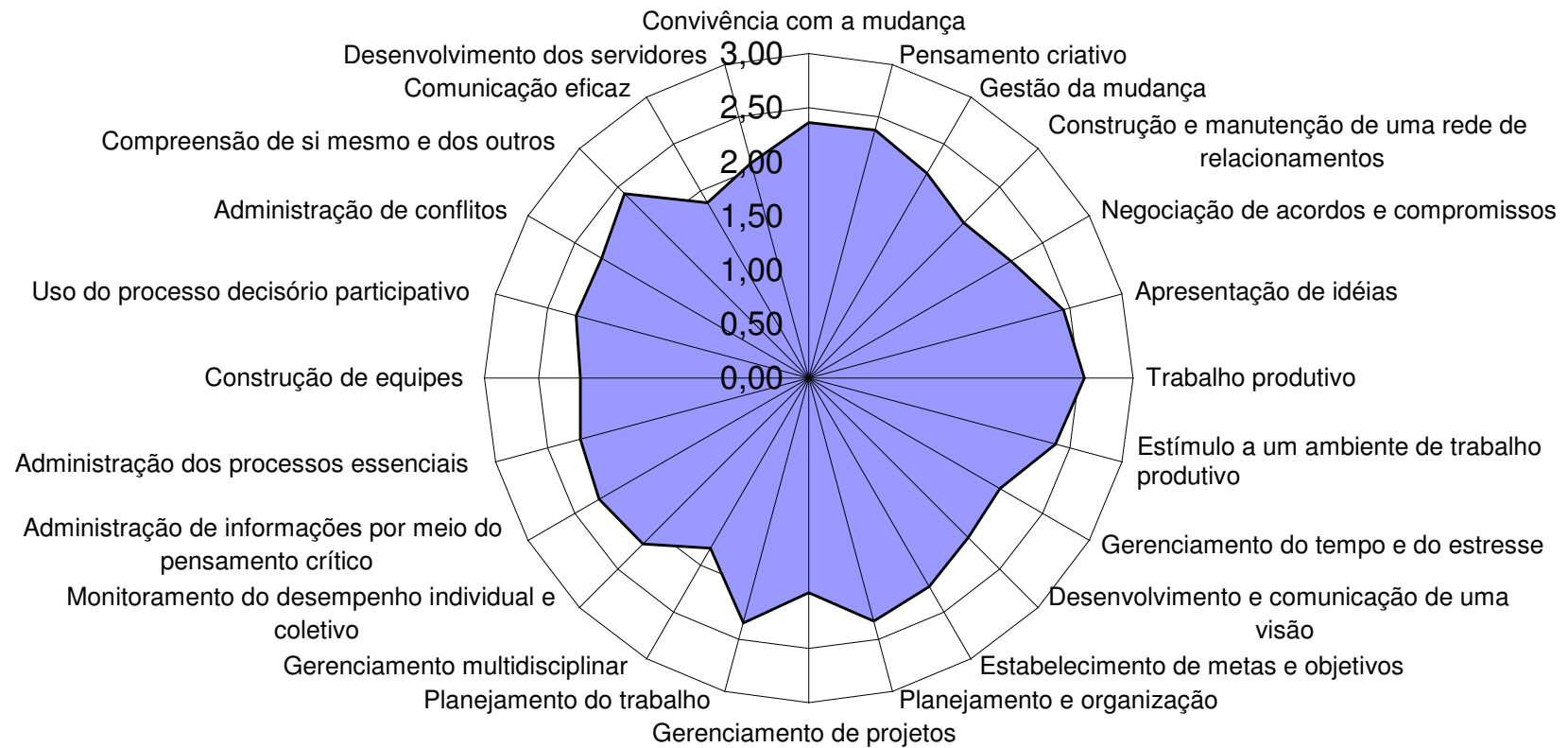
**Tabela 7**  
**Gerentes que possuem parcialmente as competências**  
*versus*  
**Gerentes que possuem integralmente as competências**

Competências	Grau em que possuem				Total
	Não Possui	Possui Muito Pouco	Possui Parcialmente	Possui Integralmente	
1		57,50%		42,50%	100,00%
2		57,50%		42,50%	100,00%
3		74,17%		25,83%	100,00%
4		69,17%		30,83%	100,00%
5		62,50%		37,50%	100,00%
6		60,00%		40,00%	100,00%
7		64,17%		35,83%	100,00%
8		63,33%		36,67%	100,00%
9		63,33%		36,67%	100,00%
10		75,83%		24,17%	100,00%
11		55,83%		44,17%	100,00%
12		76,67%		23,33%	100,00%
13		69,17%		30,83%	100,00%
14		60,00%		40,00%	100,00%
15		54,62%		45,38%	100,00%
16		42,86%		57,14%	100,00%
17		55,46%		44,54%	100,00%
18		73,95%		26,05%	100,00%
19		68,91%		31,09%	100,00%
20		63,87%		36,13%	100,00%
21		48,74%		51,26%	100,00%
22		52,94%		47,06%	100,00%
23		53,78%		46,22%	100,00%
24		65,55%		34,45%	100,00%
<b>Média</b>		<b>62,08%</b>		<b>37,92%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Elaborada pelos autores do trabalho



**Gráfico 3**  
**Grau médio em que os gerentes possuem cada competência**



Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

### 4.1.3 Análise dos fatores que contribuíram para a aquisição das competências

Conforme se pode verificar no Gráfico 4, o principal fator de aquisição das competências gerenciais está relacionado à experiência profissional e pessoal do gerente dentro da organização. Os resultados percentuais dos fatores que contribuíram para a aquisição de cada uma das competências poderão ser consultados no Apêndice G.

Esse fator, isoladamente, foi indicado por 33,20% dos gerentes pesquisados. Além disso, quando combinado com outros fatores, o percentual de respostas também se apresenta elevado, como é o caso da associação com o fator *iniciativa própria* (13,22%), com o fator *observação/exemplo de outras pessoas* (7,81%) e com esses dois últimos fatores em conjunto (10,67%).

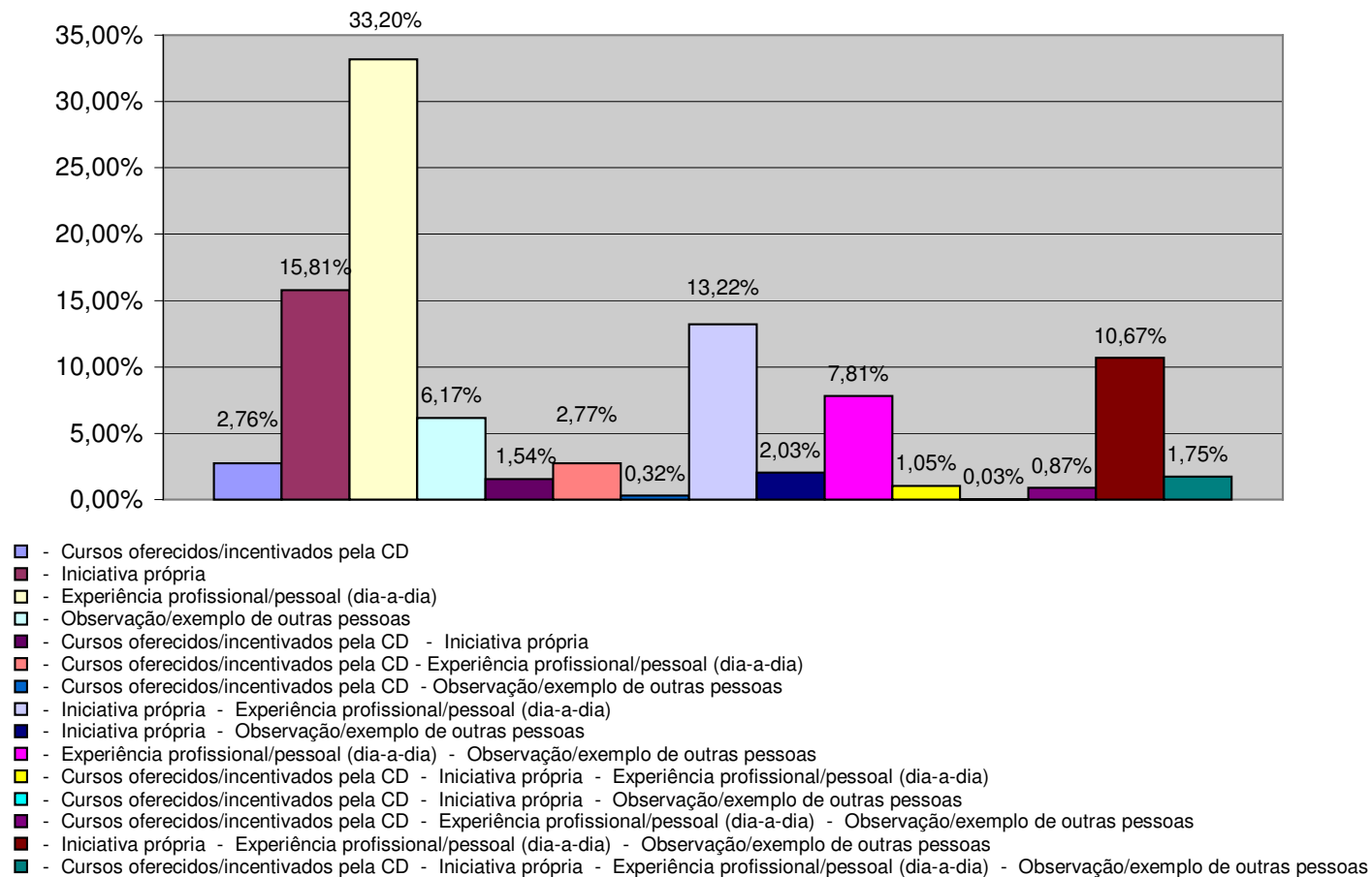
Somados os percentuais em que aparece o fator *experiência profissional e pessoal*, atinge-se o índice de 64,90% das respostas. Esse dado confirma a hipótese anteriormente formulada de que os gerentes da Câmara dos Deputados aprendem suas funções de forma empírica, no dia-a-dia.

Outro fator que, isoladamente, revelou-se importante para a aquisição das competências gerenciais foi *iniciativa própria* (15,81%).

Por outro lado, verifica-se que apenas 2,76% dos gerentes adquiriram as competências por intermédio de cursos oferecidos ou incentivados pela Câmara dos Deputados. Esse fator, ainda que combinado com outros, apresenta percentuais muito baixos quando comparado com os demais.

Um outro aspecto que deve ser analisado é se existe relação entre o grau de importância atribuído a determinada competência e a auto-avaliação do gerente sobre se possui ou não aquela competência.

**Gráfico 4**  
**Fatores concorrentes para aquisição das competências**



Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

Nesse sentido, duas questões se colocam:

- 1) O fato de não possuir determinada competência pode influenciar a avaliação do gerente quanto ao grau de importância daquela mesma competência?
- 2) A atribuição de pouca importância a determinada competência pode, por sua vez, desestimular a busca pelo desenvolvimento daquela competência?

Na análise dos dados de algumas competências constatou-se que a comparação do somatório dos percentuais de grau de *importância média e baixa* com a soma dos percentuais dos itens *não possui, possui pouco e possui parcialmente* sugere haver uma relação entre esses fatores (Tabela 8).

No caso da competência *gerenciamento multidisciplinar*, por exemplo, o percentual de gerentes que a consideram de baixa e média importância é de 25,20%, que se destaca da média (13,27%). Ao mesmo tempo, o percentual de gerentes que indicam não possuir, possuir pouco ou possuir parcialmente essa competência é de 76,67%, também acima da média (62,08%). O mesmo acontece com as competências *gerenciamento de projetos, desenvolvimento e comunicação de uma visão e construção e manutenção de uma rede de relacionamentos*.

Uma provável explicação para isso pode estar no fato de que, ao exercer a função por determinado período, considerar-se preparado e não se utilizar de certa competência, o gerente pode ser levado a concluir que tal competência seja de menor valor ou até mesmo desnecessária para o exercício de sua função gerencial. Muitas vezes a deficiência em determinada competência pode estar sendo suprida por membros de sua equipe. Entretanto, se o próprio gerente desenvolvesse a competência, poderia exercer sua função de forma mais eficiente.

Em resumo, por não possuir determinada competência, o gerente tende a avaliá-la como de pouca importância. Esse fenômeno é descrito na literatura como *viés de autoconveniência*.

**Tabela 8**  
**Grau de importância**  
**versus**  
**Grau em que possuem**

Competências	Grau de importância			Grau em que possuem		
	Sem Importância	Importância Baixa	Importância Média	Não possui	Possui muito pouco	Possui Parcialmente
1		4,88%			57,50%	
2		2,44%			57,50%	
3		4,88%			74,17%	
4		15,45%			69,17%	
5		15,45%			62,50%	
6		11,38%			60,00%	
7		13,82%			64,17%	
8		17,89%			63,33%	
9		13,82%			63,33%	
10		21,14%			75,83%	
11		8,13%			55,83%	
12		25,20%			76,67%	
13		22,95%			69,17%	
14		13,82%			60,00%	
15		8,13%			54,62%	
16		3,25%			42,86%	
17		3,25%			55,46%	
18		13,82%			73,95%	
19		21,14%			68,91%	
20		22,95%			63,87%	
21		8,94%			48,74%	
22		15,45%			52,94%	
23		16,26%			53,78%	
24		16,67%			65,55%	
<b>Média</b>		<b>13,38%</b>			<b>62,08%</b>	

Fonte: Elaborada pelos autores do trabalho

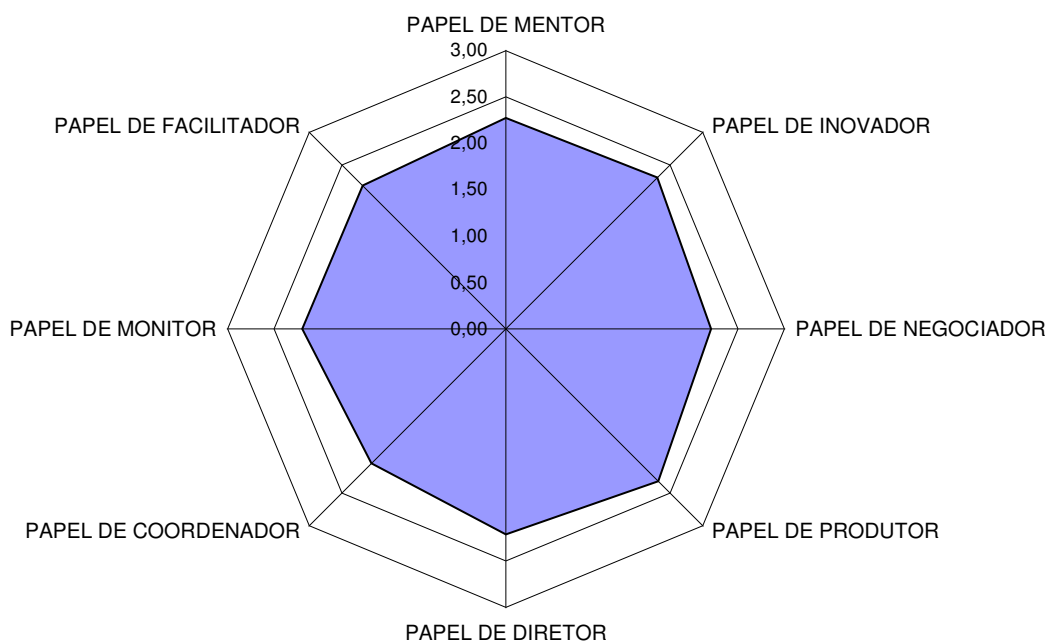
#### 4.1.4 Análise dos papéis gerenciais

O modelo adotado como base para este trabalho enfoca os diferentes papéis que devem ser desempenhados pelos gerentes.

De acordo com Quinn *et al.* (2004), o gerente eficaz deve ser capaz de desempenhar de forma equilibrada os oito papéis descritos no modelo, o que implica exercer papéis diversificados e até antagônicos de maneira equilibrada e complementar. O gerente eficaz não negligencia nenhum dos papéis; ainda que se destaque em alguns deles, mantém-se na média nos demais.

Com base na média das competências que compõem cada um dos papéis (Apêndice H), o Gráfico 5 demonstra o perfil médio dos gerentes básicos da Câmara dos Deputados. Observa-se que há equilíbrio no desempenho dos oito papéis.

**Gráfico 5**  
**Perfil médio dos gerentes da Câmara dos Deputados**



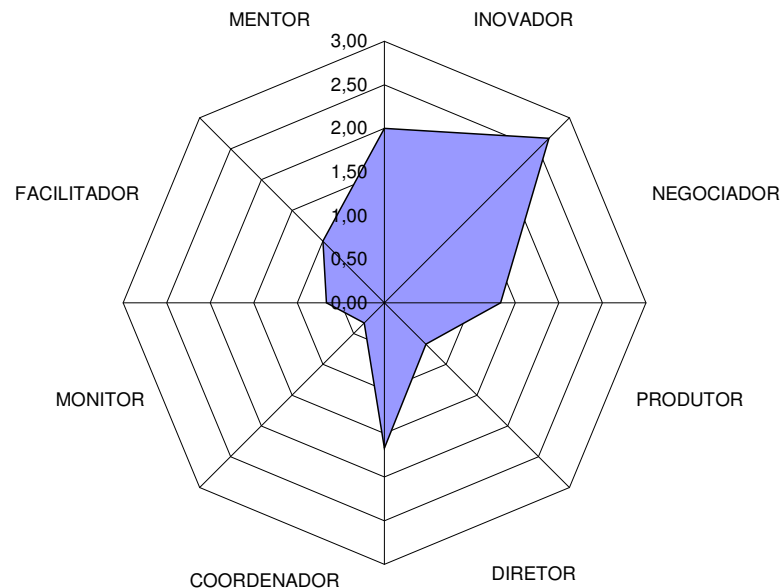
Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

Entretanto, o perfil médio não parece ser representativo da realidade. A análise individual de alguns perfis revela que os papéis não são

desempenhados de forma equilibrada, conforme se pode verificar a seguir.

No Gráfico 6, por exemplo, observa-se que o gerente apresenta melhor desempenho apenas nos papéis de inovador e negociador; os demais papéis são pouco desenvolvidos.

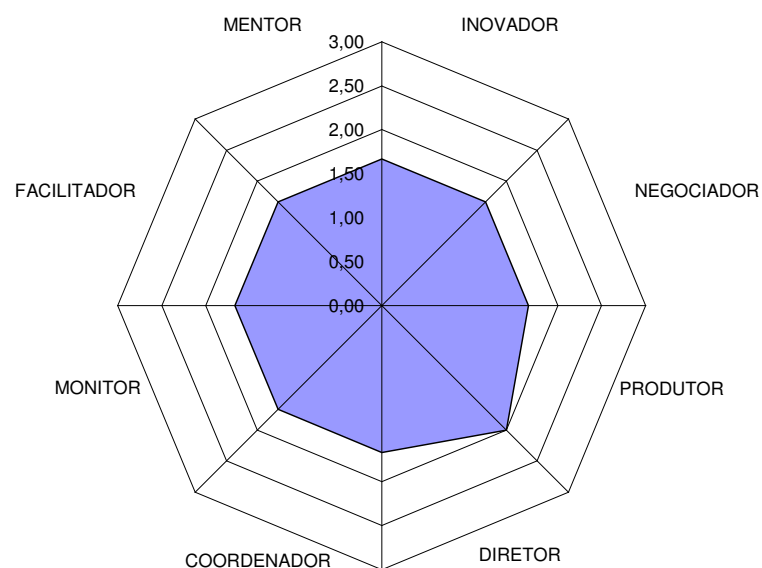
**Gráfico 6**  
**Perfil Gerencial 1**



Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

Já no Gráfico 7, embora pouco desenvolvidos, todos os papéis se apresentam de forma equilibrada.

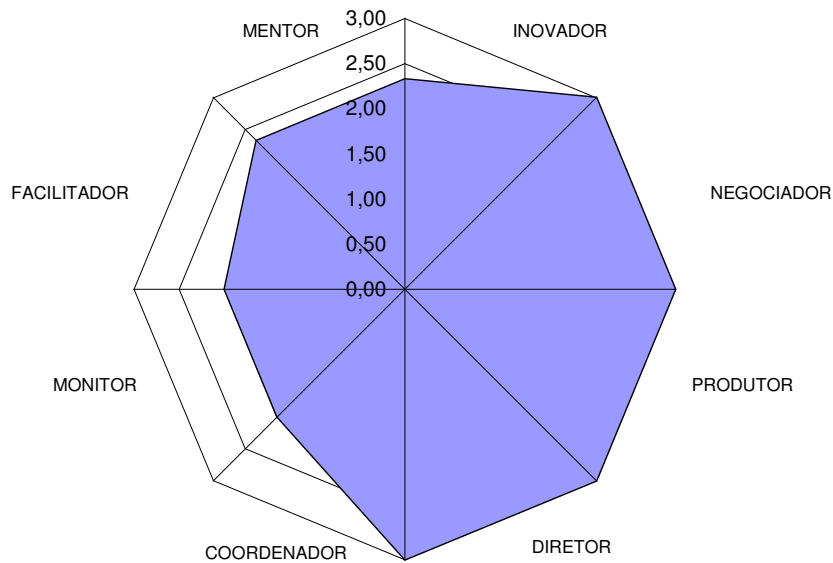
**Gráfico 7**  
**Perfil Gerencial 2**



Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

O Gráfico 8, por sua vez, apresenta o perfil de um gerente considerado eficaz, uma vez que possui cinco papéis bem desenvolvidos e os demais próximos da média.

**Gráfico 8**  
**Perfil Gerencial 3**



Fonte: Elaborado pelos autores do trabalho

No Apêndice I podem ser observados outros perfis individuais dos gerentes pesquisados, que confirmam a necessidade de desenvolvimento de habilidades gerenciais.

Um programa de desenvolvimento gerencial, portanto, deve levar em conta a análise dos perfis individuais dos gerentes, a fim de identificar quais papéis e competências, efetivamente, precisam ser desenvolvidos.



## **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

A Câmara dos Deputados vem passando, ao longo dos últimos anos, por uma série de transformações, particularmente na área de recursos humanos. Várias são as ações e programas desenvolvidos com o objetivo de valorizar o capital humano existente na Casa e potencializar o seu desempenho. Entre essas ações, podem-se citar a elaboração da Política de Pessoal, a formação de grupos para discussão e implementação de novas tecnologias de gestão de pessoas e o aprimoramento das ações de capacitação dos servidores. Não obstante essas iniciativas, parte do corpo funcional da Casa ainda não foi adequadamente alcançado por essas ações nem efetivamente envolvido no processo de mudança organizacional.

Considerando o papel essencial dos gerentes para o cumprimento da missão institucional, propôs-se realizar um estudo com o objetivo de mapear as competências gerenciais existentes no quadro de gerentes básicos da Câmara, bem como identificar em que medida os gerentes se consideram preparados para o exercício de suas funções.

Os resultados da pesquisa revelam que os gerentes atribuíram elevada importância a todas as competências relacionadas no instrumento de pesquisa. Em contrapartida, a análise do grau em que os gerentes possuem as competências indica que muitos não as possuem, possuem muito pouco ou possuem parcialmente. Verifica-se, portanto, que a maioria dos gerentes apresenta lacunas no desenvolvimento das competências.

Outro resultado revela que a maioria dos gerentes se considera preparada para o exercício da função gerencial. Há que se ressaltar, todavia, que os dados da pesquisa se baseiam tão-somente na auto-avaliação dos gerentes, ou seja, em sua própria percepção. Não se pode deixar de considerar, nesse caso, a possível ocorrência de um viés de conveniência ou de idealismo na auto-avaliação dos gerentes. Para corrigir esse viés, seria recomendável a aplicação da pesquisa também com os subordinados e superiores desses gerentes, bem como a realização de entrevista em profundidade, em que a percepção de preparação pudesse ser investigada melhor (roteiro de entrevista é sugerido no Apêndice J).

Recomenda-se, outrossim, como complemento à pesquisa realizada, a utilização de outros instrumentos existentes que possam avaliar e confirmar o perfil dos gerentes da Casa, o que permitiria identificar as reais necessidades de treinamento no quadro de gerentes da Casa e poderia subsidiar a elaboração de um programa de preparação prévia para aqueles que assumem a função gerencial.

A maioria dos gerentes, também, afirma não ter recebido treinamento prévio ou durante o exercício de suas funções. Os *gaps* de competências apontados pelo estudo possivelmente estão relacionados à ausência de treinamento formal e sistematizado para o exercício das funções. Os resultados demonstram que o fator que menos contribuiu para aquisição das competências foi  *cursos oferecidos/incentivados pela Câmara*.

Os resultados da pesquisa indicam também que o principal fator de aquisição das competências gerenciais tem sido a experiência pessoal e profissional do dia-a-dia. Embora seja reconhecida a importância desse fator para o aprendizado gerencial, acredita-se que, aliado a um programa formal de desenvolvimento, poderá reduzir o tempo e os recursos necessários para o alcance dos resultados organizacionais, além de evitar o desgaste da imagem do gerente perante os

colegas, dificuldades de relacionamento interpessoal, falta de direcionamento e otimização dos recursos disponíveis.

Cabe ressaltar, todavia, que a realização de treinamento não assegura, por si só, a efetividade da ação gerencial. É necessário, também, criar condições para que o conhecimento adquirido seja aplicado e disseminado por toda a organização. Em outras palavras, é fundamental que a Câmara forneça suporte à transferência do conhecimento, por meio de ações de Gestão do Conhecimento, tais como: gestão do capital intelectual, comunidades de prática, portais corporativos, entre outras.

Há que se considerar que o engajamento dos gerentes nas ações de treinamento está relacionado com a percepção de aplicabilidade do conhecimento nas atividades práticas da função. Em razão disso, a elaboração de um programa de desenvolvimento gerencial deve levar em conta que os gerentes somente se sensibilizarão para a necessidade de treinamento se lhes for apresentado um plano de desenvolvimento atraente, uma vez que a maioria já se julga preparada para o exercício da função. Sugere-se, portanto, que o treinamento seja realizado a partir de simulações de situações práticas, de forma que o gerente seja treinado em situações do dia-a-dia. Essa metodologia foge ao padrão dos cursos meramente teóricos e tende a atrair mesmo aqueles que, julgando-se preparados, sabem que devem ser constantemente aperfeiçoados para desempenhar bem suas funções de gerência.

Cabe destacar, ainda, as limitações percebidas ao longo da realização deste trabalho. A primeira delas, já apontada anteriormente, diz respeito ao viés de idealismo e conveniência da percepção dos gerentes ao avaliarem suas próprias competências para o exercício da função.

Outra limitação percebida refere-se ao instrumento utilizado na

pesquisa de campo. Não havia na literatura instrumento disponível e validado que pudesse atender aos objetivos deste trabalho. Assim, o instrumento de pesquisa foi elaborado com base no modelo de competências gerenciais proposto por Quinn *et al.* (2004) e utilizado, pela primeira vez, com a população em estudo. Percebe-se, portanto, a necessidade de aperfeiçoar o instrumento de pesquisa.

A fim de favorecer o enfoque multifuncional das necessidades das diversas áreas da Casa, recomenda-se a formação de um grupo de trabalho com a efetiva participação dos gerentes e de componentes da Assessoria de Projetos Especiais da Diretoria-Geral, da Assessoria Técnica da Diretoria de Recursos Humanos, da Coordenação de Recursos Humanos do Departamento de Pessoal e do Centro de Formação, Treinamento e Aperfeiçoamento para, juntos, discutirem e elaborarem um plano de formação e desenvolvimento gerencial.

Este trabalho, como um dos primeiros esforços na área de desenvolvimento de competências gerenciais, pretende, finalmente, contribuir para o programa de gestão por competências da Câmara dos Deputados, colocando o tema em discussão com mais amplitude na Casa, além de suscitar a necessidade de desenvolver outros programas, tais como: programa de sucessão, *mentoring* e *coaching*, todos voltados para aprimorar o processo de desenvolvimento e aprendizado gerencial na Câmara dos Deputados.

## REFERÊNCIAS

BANDEIRA, Mariana L.; MARQUES, Antônio Luiz.; SANTOS, Cléa Martha Q. **Reflexões sobre o papel gerencial: um perfil modernizador.** XI Encontro Nacional da ANGRAD, Itú, 1998.

BARROS, Betânia T.; PRATES, Marco Aurélio S. **O estilo brasileiro de administrar.** São Paulo: Atlas, 1996.

BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane. **O grid gerencial III: uma nova visão do clássico que aumentou a produtividade e os lucros de milhares de empresas em todo o mundo.** São Paulo: Pioneira, 1989.

BOYETT, Joseph. **O guia dos gurus II: as melhores idéias e casos de sucesso dos maiores empreendedores do mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BRANDÃO, Hugo P. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária.** 1999. 158f. Dissertação (Mestrado em Administração), Departamento de Administração, Universidade de Brasília, Brasília.

\_\_\_\_\_; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e gestão de desempenho.** *Revista de Administração de Empresas.* São Paulo: FGV, Jan./mar.2001. Volume 41. Número 1. p. 8-15.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil:** 1988. 14ª Edição. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2000.

BRASIL. **Regimento Interno da Câmara dos Deputados:** 1989. 6ª edição. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2003.

CALDAS, Miguel P. **Transformação e realidade organizacional: uma perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 1999.

CARVALHO, Maria do Socorro M. V. **Gestão por competências: uma nova (?) abordagem em recursos humanos.** *Revista de Administração Pública.* Rio de Janeiro: FGV, Setembro/Outubro 1998. Volume 32. Número 5. p. 163-171.

CASAGRANDE, Ronaldo; PROHMANN, José Ivan P. **Competências básicas: um estudo para a identificação e construção de definições.** XXVII Encontro Nacional da ANPAD, Atibaia, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **As quatro chaves da Função Gerencial.** Disponível em: <[http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/190902-chiavenato\\_funcao\\_gerencial.shtm](http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/colunistas/190902-chiavenato_funcao_gerencial.shtm)>. Acesso em: 6 junho 2005.

\_\_\_\_\_. **Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas.** 4ª Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COATES, Charles. **O gerente total: ultrapasse os limites do seu departamento e conduza a empresa como um todo.** São Paulo: Nobel, 1998.

CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, Brasília. Resolução 4. Brasília, 1999.

CRIFE, Edward J.; MANSFIELD, Richard S. **Profissionais disputados: as 31 competências de quem agrega valor nas empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAVIDOFF, Linda L. **Introdução à Psicologia.** São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

DUTRA, Joel S. **Competências; conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas com base em competências** in DUTRA, Joel S. (organizador). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.** São Paulo: Editora Gente, 2001. p. 25-43

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral.** Tradução de Irene de Bojano e Mario de Souza. 9ª edição. 7ª tiragem. São Paulo: Atlas, 1984.

GOLDSMITH, Marshall; WALT, Cathy. **Novas competências para o líder global de amanhã** in DRUCKER, Peter F. **Liderança para o século XXI**. São Paulo: Editora Futura, 2000.

GÜNTHER, Hartmut. **Como elaborar um questionário**. in PASQUALI, Luiz. (organizador). **Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM; IBAPP, 1999.

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

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

KATZ, Robert. L. **Skills of an effective administrator**. *Harvard Business Review*. Classic. September/October, 1974. Pages 91-102.

KOTTER, John P. **The general manager**. New York: Free Press, 1982.

\_\_\_\_\_. **What effective managers really do**. *Harvard Business Review*. Classic. 60, nº 6, March/April, 1999. Pages 145-159.

MAESTRO Filho, Antônio Del. **Modelo relacional entre modernização organizacional, práticas inovadoras de treinamento e satisfação no trabalho**. 2004. 281p. Tese (Doutorado em Administração) - Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

MATOS, Ruy A. **A função gerencial e o desenvolvimento de recursos humanos**. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro: julho/setembro 1980. Volume 14. Número 3. p. 1-130.

MAXWELL, John C. **Competências pessoais. Que as empresas procuram**. 1ª edição brasileira. Traduzido por Valéria Lamim Delgado. São Paulo: Editora Mundo Cristão, 2004.

MINTZBERG, Henry. **The manager's job: folklore and fact**. *Harvard Business Review* 52, nº 4, July/August, 1975. Pages 49-61.

\_\_\_\_\_. **La naturaleza del trabajo directivo: la teoría de la política de gestión.**

Traduzido por Deborah Bonner e Javier Nieto. Barcelona: Ariel, 1993.

MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 13ª edição. Rio de Janeiro / São Paulo: Record, 2002.

PINHO, Ana Paula de.; CASALS, Pedro Henrique. **Um olhar sobre o exercício da função gerencial.** In: SIMPÓSIO SOBRE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. 2004. Resende. *Anais Eletrônicos...* Resende: AEDB, SEGET, 2004. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos/48\\_art2fin2.PDF](http://www.aedb.br/seget/artigos/48_art2fin2.PDF)>. Acesso em: 18 fev. 2005.

QUINN, Robert E.; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P. *et al.* **Competências Gerenciais: princípios e aplicações.** Tradução da terceira edição. Traduzido por Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SMITH, Mark E.; BURGOYNE, John; ARAÚJO, Luis. (coordenadores) **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2001.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações.** Tradução da 2ª edição americana. Traduzido por Solange Aparecida Visconte. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

WOOD JR., Thomas. **Remuneração por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** São Paulo: Atlas, 1999 – 2ª Edição Revisada



## APÊNDICES

## RELAÇÃO DE APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário de importância das competências .....	90
APÊNDICE B - Glossário de competências .....	91
APÊNDICE C - Questionário de auto-avaliação dos gerentes .....	93
APÊNDICE D - Carta de apresentação dos questionários .....	94
APÊNDICE E - Resultados gerais do grau de importância das competências.....	95
APÊNDICE F - Resultados gerais do grau em que os gerentes possuem as competências.....	96
APÊNDICE G - Resultados percentuais dos fatores que contribuíram para aquisição das competências.....	97
APÊNDICE H - Grau médio dos papéis gerenciais .....	98
APÊNDICE I - Exemplos de perfis individuais de papéis gerenciais .....	99
APÊNDICE J - Roteiro para entrevista com gerentes básicos .....	100

## APÊNDICE A

### Questionário de importância das competências

#### COMPETÊNCIAS GERENCIAIS NA CD

#### QUESTIONÁRIO I

Dados Gerais

Sexo:  Masculino  Feminino

Grau de Escolaridade:  Fundamental  Médio  Superior  Pós-Graduação

Quais cursos?

Superior \_\_\_\_\_

Pós Graduação \_\_\_\_\_

Carreira na Câmara dos Deputados:  Nível Médio  Nível Superior

Tempo de Câmara:  Até 5 anos  6 a 10 anos  11 a 15 anos  Acima de 15 anos

Tempo na atual função:  Até 5 anos  6 a 10 anos  de 11 a 15 anos  Acima de 15 anos

Nr. de subordinados: \_\_\_\_\_

- 1) Você recebeu treinamento gerencial prévio para assumir o cargo?  
 SIM  NÃO
- 2) Você se julgava preparado para assumir a função gerencial?  
 SIM  NÃO
- 3) Durante o exercício do cargo você recebeu algum tipo de treinamento para o desenvolvimento de habilidades gerenciais?  
 SIM  NÃO
- 4) Atualmente você se considera preparado para o exercício de suas funções?  
 SIM  NÃO
- 5) Qual o grau de importância das competências listadas abaixo para o exercício da sua função gerencial? Para responder, utilize a escala abaixo:

- (0) - Sem importância
- (1) - Importância muito baixa
- (2) - Importância baixa
- (3) - Importância média
- (4) - Importância média/alta
- (5) - Importância alta

\* As definições das competências encontram-se em anexo.

	COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	GRAU DE IMPORTÂNCIA
1	Compreensão de si mesmo e dos outros	
2	Comunicação eficaz	
3	Desenvolvimento dos servidores	
4	Construção de equipes	
5	Uso do processo decisório participativo	
6	Administração de conflitos	
7	Monitoramento do desempenho individual e coletivo	
8	Administração de informações por meio do pensamento crítico	
9	Administração dos processos essenciais	
10	Gerenciamento de projetos	
11	Planejamento do trabalho	
12	Gerenciamento multidisciplinar	
13	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	
14	Estabelecimento de metas e objetivos	
15	Planejamento e organização	
16	Trabalho produtivo	
17	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	
18	Gerenciamento do tempo e do estresse	
19	Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos	
20	Negociação de acordos e compromissos	
21	Apresentação de idéias	
22	Convivência com a mudança	
23	Pensamento criativo	
24	Gestão da mudança	

## APÊNDICE B

### Glossário de competências

1. **Compreensão de si mesmo e dos outros** – capacidade de conhecer as próprias emoções, virtudes e limites, e de reconhecer os traços comuns e divergentes das pessoas, identificar as habilidades de cada um e avaliar que tipo de contribuição podem dar.
2. **Comunicação eficaz** – capacidade de transmitir o que sente e pensa, de forma que se faça compreender pela equipe, além de ser bom ouvinte, capaz de escutar de fato as idéias das outras pessoas.
3. **Desenvolvimento dos servidores** – capacidade de oferecer oportunidade para que os servidores aprimorem suas competências e habilidades, assumam mais responsabilidades e obtenham *feedback* a respeito de seu desempenho.
4. **Construção de equipes** – capacidade de formar equipes comprometidas com uma meta ou propósito comum, cujos membros tenham responsabilidades e papéis claros e interdependentes.
5. **Uso do processo decisório participativo** – capacidade de discernir quando e em que grau deverá ser utilizada a participação dos servidores no processo de tomada de decisão, levando-se em consideração a viabilidade e os benefícios de tal participação.
6. **Administração de conflitos** – capacidade de administrar diferenças, atender às necessidades das partes e encontrar opções satisfatórias para todos, especialmente para a organização.
7. **Monitoramento do desempenho individual e coletivo** – capacidade de acompanhar o desempenho e a contribuição efetiva de cada membro da equipe, bem como a contribuição do grupo como um todo, para o alcance dos objetivos organizacionais.
8. **Administração de informações por meio do pensamento crítico** – capacidade de filtrar informações, tomar a melhor decisão, estruturar com clareza sua linha de raciocínio e reagir com rapidez aos argumentos dos outros.
9. **Administração dos processos essenciais** – capacidade de identificar os processos que de fato agregam valor aos resultados desejados e aprimorá-los, tornando-os mais eficazes e eficientes.
10. **Gerenciamento de projetos** – capacidade de administrar projetos que se utilizam de recursos organizacionais da mesma unidade de trabalho ou de unidades diferentes.
11. **Planejamento do trabalho** – capacidade de planejar as diferentes etapas do processo de trabalho e de distribuir tarefas condizentes com as possibilidades dos servidores.
12. **Gerenciamento multidisciplinar** – capacidade de administrar funções ou equipes constituídas por especialistas de diferentes áreas funcionais,

congregados para executar de forma mais eficaz e objetiva determinada atividade.

13. **Desenvolvimento e comunicação de uma visão** – capacidade de desenvolver e internalizar a visão de sua unidade administrativa e da organização, bem como expressá-la de forma comprometida e contagiante. Possuir visão implica conhecer o resultado que se quer alcançar.
14. **Estabelecimento de metas e objetivos** – capacidade de formular planos, metas e objetivos específicos, com vista à consecução da visão de sua unidade administrativa e da organização.
15. **Planejamento e organização** – capacidade de realizar o planejamento mais adequado de forma articulada com a visão e a estratégia da organização; decidir como alocar e coordenar os recursos para o alcance das metas organizacionais.
16. **Trabalho produtivo** – capacidade de trabalhar de forma motivada, autônoma e comprometida, com orientação para resultados e desempenho máximo.
17. **Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo** – capacidade de criar e manter um ambiente de trabalho produtivo, com pessoas motivadas.
18. **Gerenciamento do tempo e do estresse** – capacidade de administrar sua produtividade e de sua equipe equilibrando o estresse, bem como saber priorizar as ações em função de sua urgência e importância.
19. **Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos** – capacidade de construir e manter uma rede de relacionamentos sobre a qual exerce influência a fim de facilitar a implantação de idéias que julga importantes e essenciais para realização das metas e objetivos.
20. **Negociação de acordos e compromissos** – capacidade de firmar compromissos e acordos de forma que as partes envolvidas no processo de negociação sintam-se mutuamente satisfeitas nas suas demandas.
21. **Apresentação de idéias** – capacidade de expor e defender de maneira clara e objetiva suas idéias. Capacidade de realizar apresentações orais acerca dos assuntos pertinentes à sua área de atuação.
22. **Convivência com a mudança** – capacidade de se adaptar a mudanças imprevistas e até indesejadas, bem como incentivar a adaptação da equipe, minimizando a resistência psicológica à mudança.
23. **Pensamento criativo** – capacidade de gerar e estimular novas idéias e soluções, utilizando-se de informações conhecidas apresentadas com novas associações.
24. **Gestão da mudança** – capacidade de planejar e implementar a mudança, sabendo administrar a resistência natural que ocorre em todo processo de transformação.

**APÊNDICE C**  
**Questionário de auto-avaliação dos gerentes**

Em que grau julga possuir a competência?		Se possui a competência, assinale os fatores que contribuíram para adquiri-la. Caso necessário, marque mais de uma opção.				
(0) - Não possui (1) - Possui muito pouco (2) - Possui parcialmente (3) - Possui integralmente		(0) - Cursos oferecidos/incentivados pela CD (1) - Iniciativa própria (2) - Experiência profissional/pessoal (dia a dia) (3) - Observação/exemplo de outras pessoas				
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS		Grau em que possui a competência	(0)	(1)	(2)	(3)
1	Compreensão de si mesmo e dos outros		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Comunicação eficaz		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Desenvolvimento dos servidores		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Construção de equipes		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Uso do processo decisório participativo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Administração de conflitos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Monitoramento do desempenho individual e coletivo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Administração de informações por meio do pensamento crítico		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Administração dos processos essenciais		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Gerenciamento de projetos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Planejamento do trabalho		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Gerenciamento multidisciplinar		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Desenvolvimento e comunicação de uma visão		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Estabelecimento de metas e objetivos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Planejamento e organização		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Trabalho produtivo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Gerenciamento do tempo e do estresse		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Negociação de acordos e compromissos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Apresentação de idéias		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Convivência com a mudança		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Pensamento criativo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Gestão da mudança		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**APÊNDICE D**  
**Carta de apresentação dos questionários**

Brasília, 23 de agosto de 2005.

Prezado Colega,

Solicitamos sua colaboração para o preenchimento do questionário anexo, cujos dados subsidiarão o trabalho de conclusão do curso “**Gestão Estratégica de Pessoas**”, desenvolvido pela Câmara dos Deputados em parceria com a Universidade Federal de Minas Gerais.

Diante da reconhecida relevância do papel gerencial para o sucesso e o desempenho das organizações modernas, a presente pesquisa pretende mapear as principais competências gerenciais existentes no quadro de gerentes básicos – níveis FC-05 e FC-06, além de contribuir para o aprimoramento do atual modelo de desenvolvimento gerencial praticado na Casa.

Salientamos que as informações serão tratadas de forma a garantir o completo anonimato dos participantes da pesquisa.

Desde já agradecemos sua valiosa contribuição. Dúvidas poderão ser dirimidas nos ramais 6-7450, 6-7464 e 6-7492 com Fernando, Carla e Taciana, respectivamente.

Atenciosamente,

Carla Simão Chaves  
Fernando Jaime Bastos  
Taciana Nassif

**APÊNDICE E**  
**Resultados gerais do grau de importância das competências**

Número de respostas por item									Percentuais						
Competências	Sem Importância	Importância Baixa	Importância Média	Importância Média Alta	Importância Alta	Total de Respostas	Média das Respostas	Desvio Padrão	Sem Importância	Importância Baixa	Importância Média	Importância Média Alta	Importância Alta	Total	Competências
1	0	0	6	31	86	123	3,65	0,57	0,00%	0,00%	4,88%	25,20%	69,92%	100,00%	1
2	0	0	3	27	93	123	3,73	0,50	0,00%	0,00%	2,44%	21,95%	75,61%	100,00%	2
3	0	0	6	39	78	123	3,59	0,59	0,00%	0,00%	4,88%	31,71%	63,41%	100,00%	3
4	1	1	17	42	62	123	3,33	0,80	0,81%	0,81%	13,82%	34,15%	50,41%	100,00%	4
5	0	2	17	57	47	123	3,21	0,74	0,00%	1,63%	13,82%	46,34%	38,21%	100,00%	5
6	0	0	14	46	63	123	3,40	0,69	0,00%	0,00%	11,38%	37,40%	51,22%	100,00%	6
7	0	5	12	58	48	123	3,21	0,78	0,00%	4,07%	9,76%	47,15%	39,02%	100,00%	7
8	0	1	21	53	48	123	3,20	0,75	0,00%	0,81%	17,07%	43,09%	39,02%	100,00%	8
9	0	0	17	53	53	123	3,29	0,70	0,00%	0,00%	13,82%	43,09%	43,09%	100,00%	9
10	0	2	24	52	45	123	3,14	0,78	0,00%	1,63%	19,51%	42,28%	36,59%	100,00%	10
11	0	1	9	40	73	123	3,50	0,67	0,00%	0,81%	7,32%	32,52%	59,35%	100,00%	11
12	1	6	24	56	36	123	2,98	0,87	0,81%	4,88%	19,51%	45,53%	29,27%	100,00%	12
13	0	3	25	49	45	122	3,11	0,82	0,00%	2,46%	20,49%	40,16%	36,89%	100,00%	13
14	0	2	15	42	64	123	3,37	0,76	0,00%	1,63%	12,20%	34,15%	52,03%	100,00%	14
15	0	1	9	34	79	123	3,55	0,67	0,00%	0,81%	7,32%	27,64%	64,23%	100,00%	15
16	0	0	4	37	82	123	3,63	0,55	0,00%	0,00%	3,25%	30,08%	66,67%	100,00%	16
17	0	1	3	30	89	123	3,68	0,56	0,00%	0,81%	2,44%	24,39%	72,36%	100,00%	17
18	0	1	16	46	60	123	3,34	0,73	0,00%	0,81%	13,01%	37,40%	48,78%	100,00%	18
19	0	4	22	49	48	123	3,15	0,83	0,00%	3,25%	17,89%	39,84%	39,02%	100,00%	19
20	0	3	25	56	38	122	3,06	0,79	0,00%	2,46%	20,49%	45,90%	31,15%	100,00%	20
21	0	1	10	52	60	123	3,39	0,67	0,00%	0,81%	8,13%	42,28%	48,78%	100,00%	21
22	0	1	18	48	56	123	3,29	0,74	0,00%	0,81%	14,63%	39,02%	45,53%	100,00%	22
23	0	1	19	43	60	123	3,32	0,76	0,00%	0,81%	15,45%	34,96%	48,78%	100,00%	23
24	1	3	14	40	50	108	3,25	0,86	0,93%	2,78%	12,96%	37,04%	46,30%	100,00%	24
<b>Média</b>									<b>0,11%</b>	<b>1,34%</b>	<b>11,94%</b>	<b>36,80%</b>	<b>49,82%</b>	<b>100,00%</b>	



**APÊNDICE F**  
**Resultados gerais do grau em que os gerentes possuem as competências**

Competências	Número de respostas por item							Percentuais					Competências
	Não Possui	Possui Muito Pouco	Possui Parcialmente	Possui Integralmente	Total	Média	Desvio Padrão	Não Possui	Possui Muito Pouco	Possui Parcialmente	Possui Integralmente	Total	
1	0	2	67	51	120	2,41	0,55	0,00%	1,67%	55,83%	42,50%	100,00%	1
2	0	9	60	51	120	2,35	0,62	0,00%	7,50%	50,00%	42,50%	100,00%	2
3	4	16	69	31	120	2,06	0,73	3,33%	13,33%	57,50%	25,83%	100,00%	3
4	2	20	61	37	120	2,11	0,75	1,67%	16,67%	50,83%	30,83%	100,00%	4
5	2	14	59	45	120	2,23	0,70	1,67%	11,67%	49,17%	37,50%	100,00%	5
6	5	13	54	48	120	2,21	0,85	4,17%	10,83%	45,00%	40,00%	100,00%	6
7	4	15	58	43	120	2,17	0,76	3,33%	12,50%	48,33%	35,83%	100,00%	7
8	1	14	61	44	120	2,23	0,63	0,83%	11,67%	50,83%	36,67%	100,00%	8
9	4	14	58	44	120	2,18	0,74	3,33%	11,67%	48,33%	36,67%	100,00%	9
10	6	19	66	29	120	1,98	0,70	5,00%	15,83%	55,00%	24,17%	100,00%	10
11	0	12	55	53	120	2,34	0,64	0,00%	10,00%	45,83%	44,17%	100,00%	11
12	9	32	51	28	120	1,82	0,84	7,50%	26,67%	42,50%	23,33%	100,00%	12
13	5	17	61	37	120	2,08	0,77	4,17%	14,17%	50,83%	30,83%	100,00%	13
14	2	17	53	48	120	2,23	0,75	1,67%	14,17%	44,17%	40,00%	100,00%	14
15	0	15	50	54	119	2,33	0,67	0,00%	12,61%	42,02%	45,38%	100,00%	15
16	1	1	49	68	119	2,55	0,59	0,84%	0,84%	41,18%	57,14%	100,00%	16
17	1	8	57	53	119	2,36	0,66	0,84%	6,72%	47,90%	44,54%	100,00%	17
18	2	22	64	31	119	2,04	0,73	1,68%	18,49%	53,78%	26,05%	100,00%	18
19	4	26	52	37	119	2,03	0,82	3,36%	21,85%	43,70%	31,09%	100,00%	19
20	5	14	57	43	119	2,16	0,84	4,20%	11,76%	47,90%	36,13%	100,00%	20
21	1	7	50	61	119	2,44	0,60	0,84%	5,88%	42,02%	51,26%	100,00%	21
22	1	11	51	56	119	2,36	0,68	0,84%	9,24%	42,86%	47,06%	100,00%	22
23	1	9	54	55	119	2,37	0,68	0,84%	7,56%	45,38%	46,22%	100,00%	23
24	1	17	60	41	119	2,18	0,64	0,84%	14,29%	50,42%	34,45%	100,00%	24
	<b>Média</b>							<b>2,12%</b>	<b>11,98%</b>	<b>47,97%</b>	<b>37,92%</b>	<b>100,00%</b>	

## APÊNDICE G

### Resultados percentuais dos fatores que contribuíram para aquisição das competências

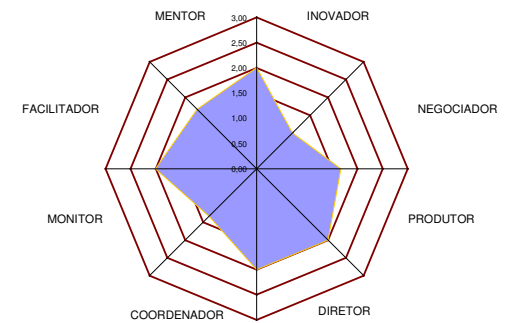
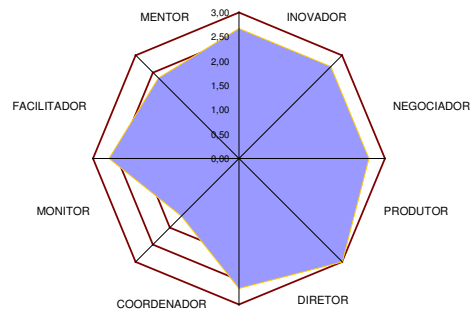
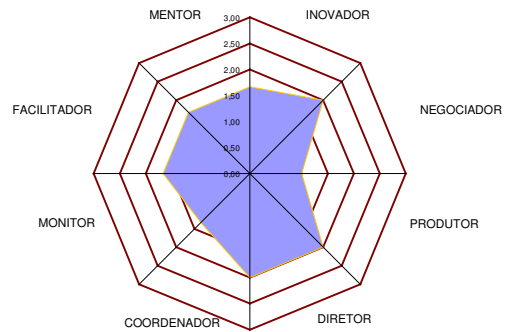
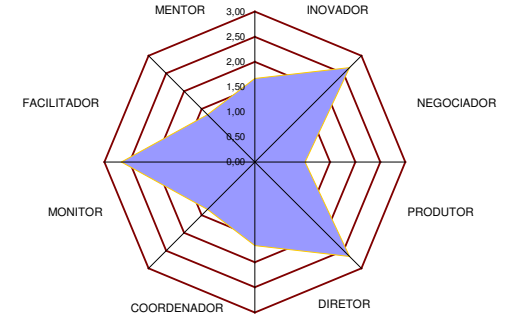
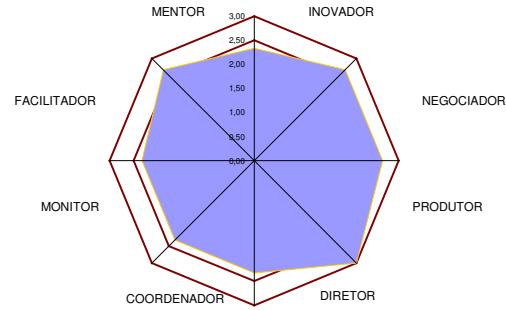
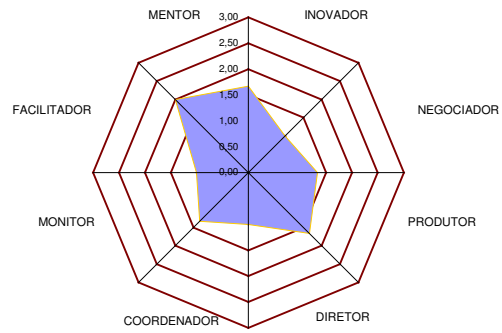
Competências	Percentuais																Competências							
	Cursos oferecidos/incentivados pela CD	Iniciativa Própria	Experiência profissional/pessoal (dia-a-dia)	Observação/exemplo de outras pessoas	Cursos oferecidos/incentivados pela CD	Iniciativa Própria	Cursos oferecidos/incentivados pela CD	Experiência profissional/pessoal (dia-a-dia)	Cursos oferecidos/incentivados pela CD	Observação/exemplo de outras pessoas	Iniciativa Própria	Experiência profissional/pessoal (dia-a-dia)	Iniciativa Própria	Observação/exemplo de outras pessoas	Experiência profissional/pessoal (dia-a-dia)	Observação/exemplo de outras pessoas		Cursos oferecidos/incentivados pela CD	Iniciativa Própria	Experiência profissional/pessoal (dia-a-dia)	Observação/exemplo de outras pessoas	Cursos oferecidos/incentivados pela CD	Iniciativa Própria	Experiência profissional/pessoal (dia-a-dia)
1	0,00%	8,94%	37,40%	4,88%	0,00%	3,25%	0,00%	8,94%	0,81%	13,82%	0,00%	0,00%	0,81%	17,07%	4,07%	100,00%	1							
2	0,83%	13,22%	33,06%	7,44%	3,31%	2,48%	0,83%	9,92%	1,65%	9,09%	0,00%	0,83%	12,40%	4,96%	100,00%	2								
3	11,30%	18,26%	28,70%	6,96%	3,48%	3,48%	0,87%	7,83%	0,87%	4,35%	1,74%	0,00%	0,87%	7,83%	3,48%	100,00%	3							
4	4,20%	15,97%	29,41%	6,72%	1,68%	3,36%	0,00%	17,65%	2,52%	6,72%	0,84%	0,00%	1,68%	7,56%	1,68%	100,00%	4							
5	2,54%	17,80%	28,81%	5,08%	1,69%	3,39%	0,00%	15,25%	1,69%	10,17%	0,85%	0,00%	0,85%	11,02%	0,85%	100,00%	5							
6	2,52%	10,92%	26,05%	7,56%	0,84%	4,20%	0,00%	11,76%	3,36%	14,29%	0,84%	0,00%	3,36%	13,45%	0,84%	100,00%	6							
7	2,54%	18,64%	37,29%	7,63%	0,00%	0,85%	0,85%	16,10%	1,69%	5,93%	0,85%	0,00%	0,00%	6,78%	0,85%	100,00%	7							
8	0,83%	23,33%	39,17%	2,50%	0,00%	2,50%	0,00%	6,67%	1,67%	7,50%	0,83%	0,00%	0,83%	13,33%	0,83%	100,00%	8							
9	4,17%	15,00%	44,17%	2,50%	2,50%	4,17%	0,00%	8,33%	1,67%	5,00%	1,67%	0,00%	1,67%	6,67%	2,50%	100,00%	9							
10	7,83%	13,91%	34,78%	9,57%	2,61%	4,35%	0,87%	8,70%	0,87%	7,83%	1,74%	0,00%	0,87%	4,35%	1,74%	100,00%	10							
11	2,44%	6,50%	32,52%	5,69%	4,88%	4,07%	0,00%	15,45%	0,81%	10,57%	4,07%	0,00%	1,63%	11,38%	0,00%	100,00%	11							
12	2,65%	12,39%	42,48%	10,62%	0,88%	2,65%	0,00%	10,62%	0,00%	7,96%	0,88%	0,00%	0,00%	6,19%	2,65%	100,00%	12							
13	3,45%	18,97%	31,90%	6,90%	2,59%	0,86%	0,00%	13,79%	1,72%	6,90%	0,86%	0,00%	0,86%	8,62%	2,59%	100,00%	13							
14	4,17%	17,50%	29,17%	5,83%	2,50%	3,33%	0,83%	12,50%	2,50%	5,83%	2,50%	0,83%	0,00%	12,50%	0,00%	100,00%	14							
15	5,69%	15,45%	31,71%	4,88%	1,63%	5,69%	0,00%	13,82%	0,00%	5,69%	0,81%	0,00%	0,81%	8,94%	4,88%	100,00%	15							
16	1,67%	20,00%	30,83%	5,83%	0,83%	1,67%	0,00%	18,33%	0,83%	5,83%	0,83%	0,00%	0,83%	10,00%	2,50%	100,00%	16							
17	1,67%	18,33%	31,67%	4,17%	0,00%	2,50%	0,00%	13,33%	4,17%	6,67%	1,67%	0,00%	0,83%	14,17%	0,83%	100,00%	17							
18	2,56%	20,51%	34,19%	4,27%	0,85%	0,85%	0,00%	13,68%	2,56%	5,13%	0,00%	0,00%	0,85%	14,53%	0,00%	100,00%	18							
19	0,86%	13,79%	30,17%	10,34%	0,00%	3,45%	0,00%	18,10%	1,72%	7,76%	0,00%	0,00%	0,00%	13,79%	0,00%	100,00%	19							
20	0,00%	11,86%	37,29%	10,17%	0,85%	3,39%	0,00%	11,02%	4,24%	6,78%	0,85%	0,00%	0,85%	12,71%	0,00%	100,00%	20							
21	0,00%	19,17%	27,50%	6,67%	1,67%	2,50%	0,00%	20,00%	4,17%	7,50%	0,00%	0,00%	0,83%	9,17%	0,83%	100,00%	21							
22	0,83%	15,00%	37,50%	3,33%	1,67%	0,83%	0,83%	14,17%	1,67%	10,00%	0,83%	0,00%	0,83%	12,50%	0,00%	100,00%	22							
23	0,00%	20,34%	27,97%	3,39%	1,69%	0,85%	1,69%	18,64%	1,69%	7,63%	0,85%	0,00%	0,85%	10,17%	4,24%	100,00%	23							
24	3,39%	13,56%	33,05%	5,08%	0,85%	1,69%	0,85%	12,71%	5,93%	8,47%	1,69%	0,00%	0,00%	11,02%	1,69%	100,00%	24							
	<b>2,76%</b>	<b>15,81%</b>	<b>33,20%</b>	<b>6,17%</b>	<b>1,54%</b>	<b>2,77%</b>	<b>0,32%</b>	<b>13,22%</b>	<b>2,03%</b>	<b>7,81%</b>	<b>1,05%</b>	<b>0,03%</b>	<b>0,87%</b>	<b>10,67%</b>	<b>1,75%</b>	<b>100,00%</b>								

**APÊNDICE H**  
**Grau médio dos papéis gerenciais**

<b>Papéis Gerenciais</b>	<b>Competências</b>	<b>Média do grau em que possuem</b>	<b>Média das competências que compõem cada papel</b>
Mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros	2,41	2,27
	Comunicação eficaz	2,35	
	Desenvolvimento dos servidores	2,06	
Inovador	Convivência com a mudança	2,36	2,31
	Pensamento criativo	2,37	
	Gestão da mudança	2,18	
Negociador	Construção e manutenção de uma rede de relacionamentos	2,03	2,21
	Negociação de acordos e compromissos	2,16	
	Apresentação de idéias	2,44	
Produtor	Trabalho produtivo	2,55	2,32
	Estímulo a um ambiente de trabalho produtivo	2,36	
	Gerenciamento do tempo e do estresse	2,04	
Diretor	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	2,08	2,21
	Estabelecimento de metas e objetivos	2,23	
	Planejamento e organização	2,33	
Coordenador	Gerenciamento de projetos	1,98	2,05
	Planejamento do trabalho	2,34	
	Gerenciamento multidisciplinar	1,82	
Monitor	Monitoramento do desempenho individual e coletivo	2,17	2,19
	Administração de informações por meio do pensamento crítico	2,23	
	Administração dos processos essenciais	2,18	
Facilitador	Construção de equipes	2,11	2,18
	Uso do processo decisório participativo	2,23	
	Administração de conflitos	2,21	

## APÊNDICE I

### Exemplos de perfis individuais de papéis gerenciais



**APÊNDICE J**  
**Roteiro para entrevista com gerentes básicos**

1. Quais são as características essenciais de um bom gerente?
2. Qual a relevância do seu papel de gerente para a Câmara?
3. Quais as principais tensões e desafios que você enfrenta no trabalho?
4. Como você chegou à função gerencial?
5. Você se sentia preparado para ser gerente?  
Sim – Por quê? Que características ou experiência possuía?  
Não – O que faltava?
6. Ao assumir o cargo, você recebeu treinamento específico para desempenhar suas atividades gerenciais? Que recursos você gostaria que tivessem sido disponibilizados?
7. E hoje, como você avalia sua capacidade de exercer a gerência? O que contribui para você se sentir melhor? Ou pior?