



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,**  
**CONTABILIDADE, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS - FEAAC**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

**MONÁRIA FERREIRA TEIXEIRA**

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO REALIZADO NA**  
**CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARÁ.**

**FORTALEZA**

**2014**

MONÁRIA FERREIRA TEIXEIRA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO REALIZADO NA  
CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARÁ.

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo.

FORTALEZA  
2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

---

T267c Teixeira, Monária Ferreira.

Competências gerenciais: estudo de caso realizado na Controladoria Regional da  
União no Estado do Ceará / Monária Ferreira Teixeira. – 2014.

93 f. :il. color., enc. ; 30 cm.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de  
Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado  
Executivo, Fortaleza, 2014.

Orientação: Prof. M. Carlos Manta Pinto de Araújo.

1. Desempenho. 2. Servidores públicos. 3. Administração pública. I. Título.

CDD 651.3741

---

MONÁRIA FERREIRA TEIXEIRA

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: ESTUDO DE CASO REALIZADO NA  
CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARÁ.

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza Moraes  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profª. Ma. Juliana Vieira Corrêa Carneiro  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

À Deus, meu senhor e salvador, aos meus pais, Francisco e Katia, por todo amor dedicado e incentivo nos meus estudos e ao meu namorado, Daniel Barros, por me apoiar e ajudar constantemente.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo seu amor incondicional e por estar comigo em todos os momentos e por ter me ajudado na realização desta pesquisa para o término deste curso numa honrosa universidade.

Aos meus pais, Francisco e Katia, por todo amor dedicado, por terem me educado e incentivado a estudar sempre até concluir este sonho.

À minha irmã querida Mônica por me proporcionar alegria e compreensão, aos meus irmãos, Romildo e Romário pela ajuda na minha locomoção durante esses quatro anos de viagens para o Paracuru.

Ao meu namorado Daniel Barros, pelo amor, carinho, apoio e incentivo e que mesmo apesar da distância física não me faz sentir sozinha, pelo contrário, sempre está presente em minha vida.

Aos meus professores do Ensino Médio: Anilton e Renata.

A todos os amigos e familiares que compartilharam da minha caminhada e àqueles que mesmo distantes torceram por mim em especial a minha amiga Vanderlani, Tatiane, ao pastor Josué e a Jaqueline, a Raquel, ao Ícaro, a Gláucia por ser uma amiga e irmã espiritual. As minhas amigas especiais Geysiane e Marilene por terem me ajudado em um dos momentos mais difíceis da minha vida.

Às minhas colegas que fiz no decorrer desses quatro anos de faculdade, Juliane Colares, Adília e ao meu colega Felipe não só pela convivência, mas, principalmente pelos dias de alegria e dificuldades compartilhadas.

Ao professor Carlos Manta Pinto de Araújo, pela sua honrosa orientação na elaboração desta pesquisa.

Aos professores Laudemiro Rabelo e Juliana Vieira Corrêa Carneiro pela aceitação em participarem da Banca Examinadora.

Finalmente, a todos que diretamente e indiretamente fizeram parte desta conquista, meus sinceros agradecimentos.

“Por isso digo: Peçam, e será dado; busquem, e encontrarão; batam, e a porta será aberta. Pois todo o que pede, recebe; o que busca, encontra; e àquele que bate, a porta será aberta.”

(Bíblia Sagrada, Lucas 9:10)

## RESUMO

O novo cenário organizacional tem mostrado que as organizações exigem numa proporção maior a utilização de competências por seus colaboradores, principalmente pelos gestores. A fim de identificar como os gerentes da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará no ambiente organizacional se alinhavam com essas novas exigências profissionais onde prevalece ao invés do exercício puro e simples da autoridade burocrática um novo perfil de gerente hábil, o estudo tem como objetivo geral analisar as competências gerenciais presentes entre os gestores da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará de acordo com as competências traçadas no referencial teórico. A metodologia aplicada neste trabalho foi qualitativa e exploratória, foi realizado um levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo na qual a amostra foi de 6 pesquisados. Dentre as competências identificadas as habilidades de relacionamento, comunicação entre colegas de trabalho, tomada de decisão, liderança foram as que tiveram mais destaque. No entanto as competências de menor desempenho foram: a habilidade de planejar, estabelecer metas, objetivos, definir estratégias e a gestão do tempo. A conclusão com base nesta pesquisa é que os chefes da empresa investigada desempenham competências gerenciais, entre técnicas, humanas e conceituais.

**Palavras-chave:** Gerente, Habilidades, Competências Gerenciais, Gestão Pública.



## **ABSTRACT**

The new organizational setting has shown that organizations require a higher proportion using skills for their employees, especially by managers. In order to identify how the Regional Managers of the Comptroller in the State of Ceara in the organizational environment lined with these new professional requirements which prevails rather than the raw exercise of bureaucratic authority a new profile skillful manager, the study aims analyze the general managerial skills present among managers of the Comptroller of the Regional State of Ceará, in accordance with the competencies outlined in the theoretical framework. The methodology applied in this study was qualitative and exploratory, a literature and a field survey in which the sample was surveyed 6 was performed. Among the identified competencies relationship skills, communication between coworkers, decision making, leadership ones were more prominent. However skills worst performance were: the ability to plan, set goals, objectives, defining strategies and time management. The conclusion from this research is that the leaders of the investigated company perform managerial skills among technical, human and conceptual.

**Keywords:** Manager, Skills, Management Skills, Public Management.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As três habilidades gerenciais e sua relação com a posição hierárquica, segundo Katz.....	23
Figura 2 - Inputs e Outputs da competência.....	29
Figura 3 - Papéis gerenciais e competências gerenciais dentro dos modelos gerenciais.....	36
Figura 4 - Organograma da Controladoria-Geral da União.....	50
Figura 5 - Organograma da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará.....	51
Figura 6 - Programa Brasil Transparente.....	57
Figura 7 - Programa Olho Vivo no dinheiro público.....	58
Figura 8 - Programa um por todos e todos por um! Pela ética e cidadania!.....	58

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Características dos quatro modelos gerenciais.....	35
Quadro 2 - A diferença entre o administrador eficiente e o administrador eficaz.....	37
Quadro 3 - Competências do dirigente público brasileiro.....	44
Quadro 4 - Fundamentação para o instrumento de pesquisa.....	64

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Gênero dos respondentes.....	66
Gráfico 2 - Faixa etária.....	67
Gráfico 3 - Cargos dos respondentes.....	67
Gráfico 4 - Tempo de atuação na empresa.....	68
Gráfico 5 - Tempo de atuação no cargo de chefia.....	68
Gráfico 6 -Tenho características de um líder em minha atuação no ambiente.....	69
Gráfico 7 - Consigo planejar, estabelecer metas, objetivos e definir estratégias para realização das atividades.....	70
Gráfico 8 - Consigo tomar as decisões necessárias para que as atividades a mim responsabilizadas sejam realizadas com êxito.....	71
Gráfico 9 -Consigo ter uma visão para o empreendimento com o objetivo de fazer melhorias.....	72
Gráfico 10 - Costumo integrar diferenças e estabelecer consenso diante de divergências e opiniões contrárias entre meus colegas de trabalho.....	73
Gráfico 11 - Faço uma boa administração de recursos para a obtenção de um trabalho bem elaborado.....	74
Gráfico 12 - Consigo me relacionar bem com meus colegas de trabalho.....	75
Gráfico 13 - Consigo ter domínio sobre as atividades específicas do meu cargo, da equipe e da organização.....	76
Gráfico 14 - Consigo refletir e agir a respeito de mim através de.....	77
Gráfico 15 - Em minhas atividades no ambiente de trabalho exerço papel de.....	78
Gráfico 16 - Na execução de minhas atividades consigo ter.....	80
Gráfico 17 - Procuo sempre.....	81
Gráfico 18 - Em sua opinião quais competências devem ser desenvolvidas para atingir resultados mais eficazes em seu ambiente de trabalho?.....	83

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>133</b>
<b>2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS</b> .....	<b>166</b>
2.1 Gerente .....	166
2.2 Gerência.....	188
2.3 Tipos de gerentes.....	19
2.4 Papéis gerenciais .....	20
2.5 Habilidades gerenciais.....	233
2.6 Competências .....	255
2.6.1 <i>Conceituação</i> .....	255
2.6.2 <i>Tipos de Competências</i> .....	277
2.7 Modelos de gestão .....	322
2.8 Novas competências a serem desenvolvidas para um gerente tornar-se eficaz .....	377
2.9 Competências Gerenciais necessárias ao gestor público contemporâneo. ....	401
<b>3 CARACTERIZAÇÃO DA CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARÁ</b> .....	<b>466</b>
3.1 Dados gerais .....	466
3.2 Histórico .....	488
3.3 Competências .....	49
3.4 Estrutura organizacional .....	500
3.5 Gestão de pessoas.....	533
3.6 Carreira dos servidores .....	544
3.7 Projetos de modernização da administração pública criados pela CGU .....	566
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>600</b>
4.1 Tipo de pesquisa.....	600
4.2 População e amostra.....	622
4.3 Instrumento de coleta de Dados .....	633
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>666</b>
5.1 Parte I – Perfil dos respondentes.....	666
5.2 Parte II – Competências Gerenciais.....	69
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>845</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>867</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>922</b>

## 1INTRODUÇÃO

As competências gerenciais têm ganhado um grande valor no cenário organizacional. Estudos têm sido feitos e a utilização da gestão por competência tem aumentado devido à necessidade das empresas e órgãos públicos obterem profissionais mais capacitados e com diversas habilidades para poder oferecer um bom produto ou/e serviços num mercado cada vez mais competitivo. Segundo Quinn *et al.* (2003) a competência gerencial é entendida como os conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor ao indivíduo, conseqüentemente à organização.

As atualizações ocorridas pela ampliação do uso das novas tecnologias da informação e comunicação (NTCIs) propiciaram condições para a desburocratização no Serviço Público. A modernização administrativa e a implantação do governo eletrônico são esforços que vêm demandando a requalificação de quadros em atividade, bem como, os novos quadros que vêm ingressando mediante concursos públicos a partir dos anos 2000. Paradoxalmente os contribuintes requerem agilidade e simplicidade no oferecimento do serviço público desconhecendo que este é regido por uma legislação que não lhe permite modificações em curto espaço de tempo.

Diante de tais evidências é de suma importância fazendo-se necessárias revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas da gestão pública. Nesse novo cenário a administração pública necessita obter uma boa forma de atuação, para desempenhar de forma eficiente seu papel, com comprometimento para a obtenção de bons resultados.

No Ceará, a visibilidade deste cenário pode ser observada em alguns órgãos da administração federal. Destes, foi escolhida a Controladoria Regional da União no Estado do Ceará, por ser um órgão de suma relevância devido suas atribuições, pois desempenha importante papel na garantia do correto desempenho da máquina pública. Dessa forma, verifica-se que a presente pesquisa é relevante para que se obtenha conhecimento sobre a forma e a realidade da gestão pública nesse órgão.

Assim, a busca de saber como os gestores desempenham as competências em sua atuação na Controladoria Regional da União no Estado do Ceará é de suma importância. A pesquisa possibilitará conhecer quais competências são desempenhadas, aspectos a serem melhorados, que permitirá contribuir para bom gerenciamento da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará.

Diante das justificativas apresentadas, a referida pesquisa trará uma nova reflexão sobre a importância das competências gerenciais na gestão pública, com novas concepções sobre as repercussões destas na atuação dos gerentes nesse setor. Desta forma a problemática da pesquisa surgiu da seguinte questão: pelas atribuições dispostas em lei quais as competências desempenhadas na atuação dos gerentes da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará no ambiente organizacional?

O presente trabalho teve por objetivo geral analisar as competências gerenciais presentes entre os gestores da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará de acordo com as competências traçadas no referencial teórico. E como objetivos específicos são: identificar o perfil, realizar um levantamento das competências gerenciais existentes e verificar qual delas predominam entre os gestores; identificar de que maneira essas variáveis contribuem para o desenvolvimento da organização e a partir da análise dos dados, perceber quais são os aspectos a serem melhorados para um melhor gerenciamento da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará.

A pesquisa é classificada como bibliográfica, exploratória e qualitativa, adotou-se a técnica do questionário aplicado a uma amostra de 6 (seis) chefes da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará.

Este trabalho está composto por 6 (seis) seções. A primeira seção começa por esta breve introdução que tem o propósito de prover ao leitor informações gerais sobre a pesquisa, expondo seu tema, problemas, justificativas, embasamento e seus objetivos de pesquisa.

A segunda seção consiste na fundamentação das competências gerenciais, descrevendo como teóricos da área de administração delineiam as competências gerenciais compatíveis com as necessidades demandadas no século XXI. Traz uma breve conceituação de gerente, gerência, papéis e habilidades gerenciais, faz um aprofundamento nas competências gerenciais, modelos gerenciais e um breve levantamento das principais competências que são necessárias atualmente a um gerente e a importância do uso dessas competências na gestão pública. Os principais teóricos que fundamentaram a seção foram os autores: Chiavenato (1994), Maximiano (2012), Drucker (1980), Yoshio (1995), Mariano *et al.* (2008), Quinnet *al.* (2012), Dutra (2004), Fleury e Fleury (2001), Fernandes (2006), Matos (1980) e Slomski (2012).

A terceira seção faz uma apresentação dos dados da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará, abordando sobre seu papel, missão, visão, objetivos, metas, histórico, competências, gestão de pessoas, projetos, além da carreira dos

servidores fazendo uma comparação das atribuições com alguns dos preceitos teóricos descritos no segundo capítulo.

A quarta seção, apresenta a metodologia da pesquisa, como classificação, objetivos, procedimento utilizado, população e amostra e o instrumento de coleta e análise dos dados.

A quinta seção, apresenta o resultado baseado na apresentação e análise dos dados da pesquisa.

A sexta e última seção, apresenta as considerações finais, onde são expostas as principais inferências acerca da análise de conteúdo, como suas limitações e propostas de continuidade.

A partir deste trabalho foi possível identificar como ocorre a gerência na Controladoria Regional da União no Estado do Ceará. Permitiu também verificar as principais competências desempenhadas pelos seus gerentes, aspectos a serem melhorados e perspectivas a fim de oferecer um melhor serviço a sociedade.



## **2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Nesta seção, são abordados os pontos que sustentam e fundamentam o estudo das competências gerenciais. São apresentados conceitos relativos ao gerente/gerência e sua classificação, as habilidades e os papéis gerenciais. A discussão do tema “Competências Gerenciais” foi o ponto de maior atenção, com o propósito de relatar seu significado e relevância nas organizações atuais. Também foi abordado sobre o gerente eficaz no atual cenário do mercado e as competências gerenciais necessárias para sua boa atuação, por fim foi relatado sobre as tendências e perspectivas da gestão da administração pública.

### **2.1 Gerente**

A Administração está passando por constantes mudanças em função da gradativa passagem da Era Industrial para a Era da Informação. De acordo com Guimarães (2000) a segunda metade do século XX marcou o início da era do conhecimento e da informação caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem até os dias atuais novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e na globalização de mercados. Nesse contexto, parece haver um consenso entre estudiosos da teoria organizacional que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de efetuar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo. (GUIMARÃES, 2000).

Nesse novo cenário o gerente desenvolve papel fundamental dentro das organizações, uma vez que segundo Ferreira (2010, p. 1028) gerente é “que, ou quem geri ou administra negócios, bens ou serviços.” Na concepção de Yoshio (1995, p. 1) “gerente no sentido amplo da palavra, é uma pessoa que administra um grupo de empregados.” Ou seja, é a pessoa que realiza o seu intento mobilizando outras pessoas no sentido de atingir os objetivos da organização da qual é um dos gerentes. O autor ainda afirma que o gerente atual deve ter a compreensão completa das exigências de sua organização e dos problemas do seu setor.

Segundo Maximiano (2012, p. 135) “os gerentes, ou administradores, são os agentes ou protagonistas do processo administrativo. Os gerentes são funcionários responsáveis pelo trabalho de outros funcionários nas organizações. São também

chamados chefes ou dirigentes.” Portanto, segundo Drucker (1980, p. 5) “o gerente é responsável por uma contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e obter resultados.”

Com as constantes mudanças em todas as áreas do conhecimento e dos negócios, e com os clientes mais exigentes, assim as empresas trabalham para fornecer melhores produtos e serviços por menores preços e maior qualidade, mas atualmente um bom desempenho de uma organização não se resume a isso, pois conforme aborda Le Boterf (2003), o diferencial da competitividade não depende somente da boa gestão do capital financeiro ou tecnológico da empresa, pois o gerenciamento do capital dos recursos humanos assumiu um lugar preponderante. A capacidade de inovação não reside mais prioritariamente no potencial industrial ou nas despesas de pesquisa-desenvolvimento, mas no investimento nos recursos raros que são as competências.

Segundo Trajano (2013, p. 16):

tais alterações no cenário empresarial e no modo de gestão incorreram diretamente no perfil do gestor, nas habilidades e competências requeridas por este dentro da organização. Torna-se importante observar essas alterações incorridas ao longo do tempo.

Portanto, as organizações que pretendem continuar no mercado, com seu diferencial e competitividade, devem preocupar-se não somente com a quantidade de produção, mas na satisfação de seus funcionários, oferecendo um ambiente de trabalho e condições de trabalho melhor. Na concepção de Chiavenato (2000, p. 103):

o comportamento das pessoas é orientado para a satisfação de suas necessidades pessoais e para o alcance de seus objetivos e aspirações. Por isso reagem e respondem ao seu ambiente, seja no trabalho, seja fora da organização. As pessoas podem tanto residir como colaborar com as políticas e os procedimentos da organização, dependendo das estratégias de liderança adotadas por algum supervisor.

De acordo com o exposto, verifica-se que para as organizações obterem um bom desempenho de seus funcionários depende da forma que as mesmas são lideradas e gerenciadas.

Yoshio (1995) aborda que o gerente de hoje é mais do que simplesmente a pessoa responsável pela execução da instrução de seus superiores, ou seja, seu papel é mais dinâmico e autônomo. É mais propriamente o de um ‘administrador de um departamento’. Para Chiavenato (1994, p. 500) “o gerente realiza os objetivos do departamento ou divisão através das pessoas, a eficiência e eficácia com que consegue desenvolver as tarefas dependem sobremaneira do conhecimento que tiver a respeito das pessoas.” Percebe-se dessa forma, que o gerente depende dos seus subordinados para

poder realizar o seu trabalho, e para obter um melhor desempenho é preciso saber ser líder.

Segundo Mariano *et al.* (2008, p. 7):

a globalização vem aperfeiçoar e integrar os gerentes a um mundo mais evoluído, dinâmico e bem mais criativo. Também deve ser levado em conta que a concorrência está cada dia mais acirrada, fazendo com que as organizações precisem de todas as maneiras criar estratégias que causem fortes impactos.

Verifica-se, portanto, que o gerente é de suma importância, pois ele deve mobilizar seus funcionários para fazer com que as coisas necessárias aconteçam.

Para Yoshio (1995) o trabalho do gerente consiste em usar até o fim a energia de seus subordinados, ajuda-los a manifestar totalmente o seu potencial, de modo que os objetivos sejam alcançados. Indo mais além, o autor afirma que o gerente, deve ser capaz de distribuir suas energias de uma forma a mobilizar não apenas seus funcionários, mas também seus superiores, seus colegas e pessoas de fora da empresa.

Na sequência dessa abordagem Robbins (2006) afirma que uma das coisas que o gerente faz é direcionar um grupo ou organização, estabelecendo uma liderança formal, com o objetivo de esclarecer as pessoas sobre o que se espera que elas façam. O gerente atua também como canal de comunicação mediante a coordenação de atividades de sua unidade com as atividades das demais unidades da organização, garante também a responsabilidade, dessa forma as organizações reduzem a ambiguidade quanto aos resultados do desempenho mediante a designação de gerentes, que passam a ser responsáveis pela realização das metas de desempenho.

## **2.2 Gerência**

Chiavenato (1994, p. 499) aborda que “o termo gerência (*management*) tem sido aplicado geralmente como sinônimo de administração, ou de quem faz administração, seja nas empresas, seja nas demais organizações.” E de acordo com Ferreira (2010, p. 1028) gerência é o “ato ou efeito de gerir; as funções do gerente; gestão, administração.”

A gerência se incumbe de dirigir o comportamento das pessoas para o alcance dos objetivos empresariais, ou seja, é basicamente uma atividade voltada para as pessoas e se fundamenta na motivação, na liderança e na comunicação. (CHIAVENATO, 1994). Percebe-se então como é imprescindível para o gerente o conhecimento da natureza humana.

Segundo Mariano *et al.* (2008, p. 8) “para uma gerência bem sucedida, é necessário um aprendizado contínuo, tanto no que é gerenciado, como no que gerencia.” Porquanto a gerência tem a função de fazer um ambiente melhor de trabalho para que os funcionários fiquem cada vez mais motivados e contentes, pois a maioria das pessoas trabalha com mais afinco quando o ambiente de trabalho é agradável (MARIANO *et al.*, 2008). Conclui-se então que compreender as motivações das pessoas pode significar a diferença entre o fracasso e sucesso de uma organização.

O trabalho de um gerente tem sempre dois aspectos: o ocupacional e o humano. De acordo com Yoshio (1995, p. 21) “o aspecto ocupacional refere-se ao trabalho propriamente dito, isto é, à atividade que planeja e executa o trabalho, colhendo o seu resultado.” Logo, a atividade executada tem por objetivo produzir os meios de funcionamento da organização. “No entanto, o aspecto humano refere-se à atividade voltada para o homem como: manter a relação de confiança entre o gerente e seus subordinados, seus superiores, colegas e pessoas de fora.” (YOSHIO, 1995, p. 22). O aspecto humano, atualmente, é o de maior relevância.

Estudiosos afirmam que os gerentes devem concentra-se no futuro ao mesmo tempo em que prestam atenção no presente, ou seja, devem atender as necessidades de seus funcionários enquanto estimulam os mesmos a realizar mais com menos recursos, com o intuito de atender com maior rapidez os clientes. Devem estimular a inovação e a tomada de riscos enquanto garantem a estabilidade e a continuidade da organização. Em resumo, os gestores devem adotar um conjunto de valores diversificados que muitas vezes parecem ser contraditórios (QUINN *et al.*, 2012).

Pode-se afirmar que os gerentes existem para alcançar resultados e que gerenciar é decidir o que fazer e conseguir que isso seja executado por outras pessoas, com o intuito de fazer o melhor uso possível das competências das pessoas e dos recursos financeiros e materiais à disposição. Contudo, não devem deixar de ter também cuidado com o histórico da organização extraindo, desta, aspectos relevantes da sua memória personagens e seus feitos.

### **2.3 Tipos de gerentes**

Segundo Maximiano (1990) os cargos gerenciais podem ser classificados pela posição hierárquica. Nessa classificação há diferentes tipos de gerentes, e essas

diferenças entre seus cargos implicam consequências peculiares em termos de tarefas e dos requisitos exigidos do ocupante.

De acordo com os níveis de administração segundo Maximiano (1990, p. 47) “os gerentes de qualquer organização podem ser agrupados em três categorias: alta administração, média gerência e supervisão de primeira linha.” Como são apresentados a seguir:

- a) A alta administração de uma organização de negócios compreende em primeiro lugar, o proprietário, empresários ou acionista, bem como os executivos principais, normalmente denominados de diretores, e os assessores principais completam o quadro deste nível hierárquico;
- b) Na média gerência encontram-se os gerentes de nível intermediário. São os gerentes que chefiam outros ocupantes de postos gerenciais;
- c) Supervisores de primeira linha são os gerentes que gerenciam as pessoas que desempenham o trabalho operacional.

Diante do exposto verifica-se que dependendo da estrutura da organização há diferentes tipos de gerentes, porém todos devem executar com excelência os seus papéis, pois o gestor assume vários e diferentes tipos de papéis em suas atividades.

#### **2.4 Papéis gerenciais**

“O gerente de hoje deve assumir diversos papéis dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais” (MAXIMIANO, 2002, p. 49).

Para Bowditch e Buono (1992) o papel do gerente é promover poder legítimo, ou seja, autoridade para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo um subordinado. O gerente é caracterizado como um centro nervoso da organização, transmitindo informações de dentro para fora da organização e vice e versa, além de executar papéis decisórios que envolvem a resolução de problemas e a tomada de decisões.

Maximiano (2002) considera que o trabalho do gerente consiste em tomar decisões, estabelecer metas, definir diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organização, de modo que as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar, estejam numa sequência lógica. Pois em uma empresa organizada, os colaboradores necessitam de ordens para saber o que fazer e suas tarefas precisam de controle gerencial para que a administração seja eficaz.

Além destes aspectos operacionais os gerentes desempenham importante mediação nos interesses na relação de poder de proprietários com os segmentos que lhe são subordinados. Neste exercício pode amortecer tensões e, dentro do possível, preserva a homeostase da organização.

Segundo Maximiano (2012, p.140), “[...] Mintzberg definiu o papel como um conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição identificável”. Os papéis gerenciais segundo Mintzberg (1986, *apud* MAXIMIANO, 2012) foram agrupados em três categorias, no entanto altamente interligadas.

#### **2.4.1 Papéis interpessoais**

Os papéis interpessoais abrangem as relações interpessoais dentro e fora da organização, representa as relações que a pessoa tem com as demais, ou seja, estão relacionados com as habilidades humanas. Conforme aborda Maximiano (2012) os papéis indicam como o administrador interage com as pessoas e influenciam seus subordinados, conforme descrito a seguir:

- a) Símbolo: o gerente age como símbolo e representante da organização e está presente em certo número de tarefas;
- b) Líder: a liderança está presente em todas as atividades do gerente, nas quais há alguma forma de influência, ou seja, com funcionários, clientes, fornecedores e outras pessoas;
- c) Ligação: o papel de ligação envolve a teia de relacionamentos que o gerente deve manter, principalmente com seus pares.

#### **2.4.2 Papéis informacionais**

“Os papéis de informação estão relacionadas com a obtenção e transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa.” (MAXIMIANO, 2012, p. 141). Ou seja, descrevem as atividades com o intuito de manter e desenvolver uma rede de informações, conforme descritos a seguir:

- a) Monitor: nesse papel, o gerente recebe ou procura obter informações que lhe permitem entender o que se passa em sua organização e no meio ambiente, desde a literatura técnica até a ‘radio peão’;
- b) Disseminador: é o papel de transmissão da informação externa para dentro da organização;
- c) Porta-voz: é o papel de transmissão da informação de dentro para o meio ambiente da organização.

A rede de informações, complementando a de porta-voz, é também importante na interpretação, disseminação e verificação na adesão às comunicações normativas, tais como: missão, valores, visão de futuro, políticas, normas e procedimentos. É também o papel gerencial perceber ideias e transformá-las em padrões aceitáveis na conduta da organização.

### **2.4.3 Papéis decisórios**

“Os papéis de decisões envolvem a resolução de problemas e tomadas de decisões relacionadas com novos empreendimentos, distúrbios, alocação de recursos e negociações com representantes de outras organizações.” (MAXIMIANO, 2012, p. 142).

O autor ainda afirma que os papéis de decisão envolvem eventos e situações em que o administrador deve fazer uma escolha ou opção. Há a necessidade de tanto habilidades humanas como conceituais. Indicam como o administrador utiliza a informação em suas decisões, destacando-se quatro papéis:

- a) Empreendedor: o gerente é iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização;
- b) Controlador de distúrbios: os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são aquelas situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises, ou os conflitos, para lidar com essas situações o gerente desempenha este papel;
- c) Administrador de recursos: este papel está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome, pois compreende três elementos: administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar as decisões tomadas por terceiros;
- d) Negociador: é o papel que desempenha quando a organização envolve-se em negociações. Frequentemente é o gerente que lidera os representantes de sua organização nas negociações.

No ambiente de trabalho, o gestor vai atuar de diversas formas, ou seja, vai desempenhar diversos papéis. No entanto, para desempenhar os seus papéis necessita possuir habilidades para desempenhá-los de forma eficiente e eficaz.

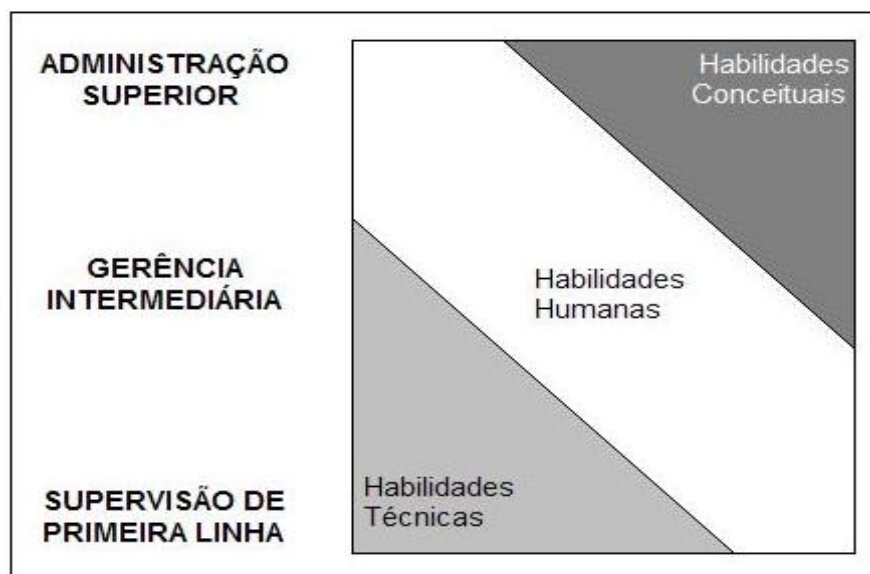
## 2.5 Habilidades gerenciais

O desempenho de qualquer papel gerencial depende de habilidades. “Habilidades são competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gerente no cargo e da organização.” (MAXIMIANO, 2012, p. 150).

Katz (1955 *apud* MAXIMIANO, 2012) aborda as habilidades gerenciais, o qual afirma que para que um gerente possa saber administrar, bem como conquistar uma posição de destaque e definiu a existência das seguintes habilidades em três categorias:

- a) **Habilidade técnica:** a habilidade que se relaciona com a atividade específica do gerente, ou seja, aos conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade;
- b) **Habilidade humana:** é a habilidade de compreender as pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. Compreende também a capacidade de entender, liderar e trabalhar com pessoas, isto é, ter empatia;
- c) **Habilidade conceitual:** é a habilidade de compreender e lidar com a complexidade da organização como um todo e de usar o intelecto para formular estratégias.

Figura 1 – As três habilidades gerenciais e sua relação com a posição hierárquica, segundo Katz (1955*apud* MAXIMIANO).



Fonte: Maximiano (2012, p. 151).



Para Katz (1955), quanto maior a posição hierárquica, a importância da habilidade técnica diminui, enquanto a habilidade conceitual torna-se mais necessária e vice e versa. Verifica-se, portanto, que o gerente desenvolve diferentes tipos de habilidades de acordo com sua posição hierárquica. (MAXIMIANO, 2012).

Mintzberg (1986 *apud* MAXIMIANO, 2012) ainda afirma que ao contrário de Katz (1955) há um maior número de habilidades gerenciais. Estas estão relacionadas aos papéis gerenciais criados pelo próprio Mintzberg (1986) e são altamente interligados. Ao todo são oito habilidades, conforme abordadas a seguir:

- a) Habilidades de relacionamento com os colegas: capacidade de estabelecer e manter relações formais e informais com os colegas, como construção de uma rede de contatos, comunicação formal e informal, e negociações;
- b) Habilidades de liderança: são necessárias para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados, como orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade;
- c) Habilidades de resolução de conflitos: habilidade de arbitrar conflitos entre as pessoas e habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. Essas habilidades exigem a habilidade de tolerância de tensões;
- d) Habilidades de processamento de informações: habilidade de comunicação, de se expressar eficazmente as suas ideias;
- e) Habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade: capacidade de decidir em situações imprevistas, e quando o gerente tem poucas informações para lidar com essas situações;
- f) Habilidade de alocação de recursos: capacidade de atender as necessidades mesmo tendo recursos limitados, saber os critérios para definição de prioridades a fim de que as escolhas sejam as melhores;
- g) Habilidades de empreendedor: são habilidades que envolvem a busca por problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais;
- h) Habilidades de introspecção: capacidade do gerente de entender seu cargo e seu impacto sobre a organização, ou seja, a capacidade de reflexão e autoanálise.

Diante das afirmações apresentadas, entende-se que o gerente necessita ter diversas habilidades para demonstrar uma boa atuação no seu dia a dia de trabalho, tanto nas atividades em si, como também nas relações com seus subordinados. Porém as organizações de hoje exigem mais que habilidades, exigem que seus funcionários detenham competências.

## **2.6 Competências**

No cenário atual em que as organizações buscam maior competitividade, o tema competências vem despertando o interesse de estudiosos em gestão de pessoas, e pelas próprias organizações, até instituições públicas, na busca desenvolver competências para o seu desempenho eficaz.

### **2.6.1 Conceituação**

O uso da palavra competência teve seu início no fim da Idade Média, quando tinha a sua utilização associada à área jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Posteriormente, o termo passou a ser usado também para designar alguém capaz de se pronunciar sobre certos assuntos. De certo modo o termo competência na esfera da iniciativa privada pode ser ambíguo, mas, mesmo nesta prevalece à associação do conceito de poder devidamente delegado ou ainda aquele cumprido por exercício profissional legalmente instituído. Com o tempo, passou a ser utilizada para qualificar pessoas capazes de realizar um trabalho bem feito. (BITENCOURT; BARBOSA, 2004 *apud* BARROS, 2007).

Enquanto em 1980 o termo competência era associado a conhecimentos, habilidades e atitudes, em 1990, vocábulo associou-se a conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais e valores que geram diferencial competitivo. Nos anos 2000, a palavra está ligada ao saber agir, a mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que ajuntem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo (LIMA 2008, p. 34).

De acordo com Ferreira (2010, p. 541), competência é a “qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; capacidade, habilidade, aptidão, idoneidade.” Complementando este conceito, Houaiss; Villar (2009, p. 504) afirma que competência é “a capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de quem é versado, idoneidade; soma de conhecimentos ou de habilidades.”

Mills *et al.* (2002 *apud* FERNANDES, 2006, p. 31),

Definem competência como uma forma de descrever o quão bem uma pessoa desempenha as atividades necessárias a seu sucesso. Assim uma empresa tem uma força ou uma atividade de alta competência se supera muitos de seus concorrentes em um fator competitivo que o cliente valorize.

Segundo Fleury (2002), competência é definida como sendo “a qualidade ou estado de ser fundamentalmente adequado ou de ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada tarefa”. Segundo Zarifian (2001 *apud* BARROS, 2007, p. 24), “competência significa inteligência prática de situações e apoia-se nos conhecimentos adquiridos, transformando-os com tanto mais força quanto maior a complexidade das situações.”

Em um ambiente empresarial repleto de transformações e incertezas, a necessidade de aprendizados constantes e renovados tornou-se um axioma no mundo dos negócios e nas organizações que querem concorrer em mercados locais ou internacionais. As lideranças estratégicas perceberam que precisariam de grandes aliados para formar líderes capazes de fazer frente a este cenário, de aliados que assumissem novos papéis e responsabilidades. (BARROS, 2007)

De acordo com Pitombeira (2007), para ser um diferencial no mercado, garantindo vantagem competitiva, a combinação qualidade e preço já não bastam. Com tecnologia disponível a um custo acessível, as empresas de vanguarda focam suas atenções nas pessoas, pois são elas que, com suas competências, realmente fazem a diferença.

Na concepção de Dutra (2004), organização e pessoas, lado a lado, propiciam um processo contínuo de troca de competências, gerando vantagens competitivas únicas. Percebe-se que os olhares estão voltados para o capital intelectual, uma vez que a riqueza das empresas e nas nações depende da disponibilização do conhecimento, das habilidades e das atitudes das pessoas.

Na visão de Maximiano (1990) são três os elementos complementares e interdependentes do conceito de competência, a saber:

a) Conhecimentos: referem-se ao saber e inclui todas as técnicas e informações que o gerente domina e que são necessárias para o desempenho de seu cargo. Ou seja, é um conjunto de saberes acumulados por uma pessoa durante sua trajetória pessoal e profissional, seja através de ações formais ou informais de aprendizagem.

b) Habilidades: compreende o saber fazer e, no que diz respeito aos gerentes, constituem a aplicação prática do conhecimento disponível. Refere-se então a aplicação produtiva do conhecimento. Ou seja, está relacionada com a execução de alguma atividade que envolva a mobilização destes conhecimentos acumulados ao longo do tempo.

c) Atitudes: constituem um esquema de referência, uma ‘moldura’ dentro da qual o mundo é visto e interpretado de acordo com valores. Também está relacionado à predisposição de uma pessoa, que determina sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações. Ainda na visão do autor, atitudes dizem respeito às condutas e comportamentos sociais e afetivos das pessoas e que são acionados no contexto da organização.

Na visão de Dutra (2004) *apud* FERNANDES, 2006):

é fundamental o entendimento de que somente ao concretizar uma ação orientada à realização da missão da empresa, através de tarefas ou projetos inseridos em determinado processo e estratégia, o indivíduo, ou grupo estará convertendo as capacidades em competências. Dentro deste sentido lógico, nasce o fundamento básico da noção de competência: o conceito de entrega.

Verifica-se dessa forma que não existe competência desligada da ação. Conhecimentos, habilidades e atitudes são três atributos que se completam, ou seja, não se considera competência o conhecimento do indivíduo ou o potencial de desempenho, se esses não se transformarem em ações, cujo resultado é mensurável e compatível com os objetivos da organização.

## **2.6.2 Tipos de Competências**

Diversos teóricos citam diferentes tipos de competências dentre as quais são: individuais, organizacionais e gerencias.

### **2.6.2.1 Competências Individuais**

Para Fernandes (2006), “dentre os recursos constitutivos de uma competência organizacional, destacam-se as competências dos profissionais da empresa.” E quando a organização tem acesso a tais competências se tornam recursos da mesma.

O autor ainda afirma que competência individual é a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, no entanto a organização não pode se beneficiar diretamente, porque isso só acontece quando há uma entrega das competências por parte do funcionário, o que resultará em competência organizacional. (FERNANDES, 2006).

Segundo Fleury e Fleury (2001) a competência não é somente a junção de conhecimentos teóricos e empíricos armazenados pelo indivíduo, mas é a inteligência em ação que ganha força ao se deparar com situações complexas. A competência do indivíduo não reduz a um conhecimento, é formada por três variáveis que é a biografia da pessoa, o ambiente social em que ela se insere, pela sua formação educacional e pela experiência profissional.

A competência agrega valor ao negócio e ao indivíduo, pois segundo Fleury e Fleury (2001, p. 21) é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”

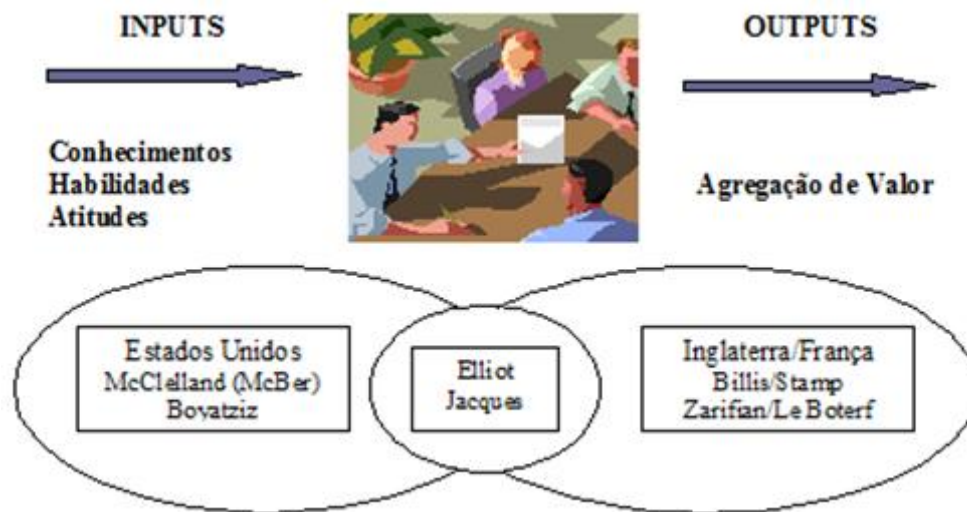
Zarifian (2001 *apud* FERNANDES, 2006) afirma que a competência individual é tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante de situações profissionais com as quais o indivíduo se depara. Ou seja, é a capacidade do indivíduo de desempenhar seu papel com eficiência dentro da função que se encontra. Maximiano (2008, p. 10) acrescenta que “competências individuais são as competências que cada pessoa da organização deve possuir, para colaborar e contribuir, para que a organização mantenha suas competências organizacionais.”

Parry (1996 *apud* FERNANDES, 2006) ressalta que há duas concepções que podem ser atribuídas às competências que são os *inputs* ou *outputs*. Nesta perspectiva o autor relata que:

[...] na Inglaterra, as competências são vistas principalmente como *outputs*: os empregados demonstram competências a partir do momento em que atingem superam resultados esperados em seu trabalho; nos Estados Unidos, competências são encaradas predominantemente como *inputs*: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho do indivíduo. (PARRY, 1996 *apud* FERNANDES, 2006).

É lícito ressaltar que atualmente os estudiosos procuram pensar a competência como o somatório dessas duas linhas, a competência como a entrega do funcionário através de bons resultados e associada também ao somatório de seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

Figura 2– Inputs e Outputs da competência



Fonte: Dutra (2004, p. 30).

Verifica-se, portanto, que as competências individuais são o somatório dos conhecimentos adquiridos por uma pessoa, fazendo parte também a inteligência em lidar com situações complexas.

Na sequência dessa abordagem, Albuquerque (2010) afirma que as competências pessoais englobam atributos, habilidades e comportamentos de pessoas para desempenhar uma função ou tarefa de um trabalho, enquanto as competências organizacionais são definidas por processos, sistemas e práticas.

Neste grupo pode ser considerado ainda o conhecimento explícito que pode acompanhar o indivíduo ou ser produzido como resultante de sua formação intelectual ao longo da sua trajetória profissional. Mais ainda, o conhecimento tácito, aquele que faculta àquele que o possui a capacidade de atuar em situações não prescritas, mais que poderá ser, dependendo do interesse, apropriado como explícito.

#### **2.6.2.2 Competências Organizacionais**

“A ideia de competência organizacional surgiu a partir da evolução da chamada ‘visão da empresa baseada em recursos’, e somente em 1990 que esses princípios ganham destaque entre os estudiosos.” (FERNANDES, 2006, p. 29).

De acordo com Fleury (1995 *apud* DUTRA 2004):

Competências organizacionais são processos, funções, tecnologia e pessoas, e estão relacionadas às competências que a empresa possui, de forma que essas competências sejam reconhecidas por seus clientes, fornecedores, acionistas, sociedade, concorrentes e empregados.

Constata-se diante do exposto que as competências organizacionais são as capacidades especiais que uma organização tem no intuito de atingir seus objetivos estratégicos. São adquiridas ao longo do tempo pela organização através da composição de diversas competências individuais, processos internos e uma cultura organizacional.

Nas palavras de Maximiano (2008, p. 10) “as competências organizacionais também chamadas denominadas *core competence*, são as que personalizam a organização e refletem aquilo que ela é capaz de fazer e que nenhuma outra organização consegue copiar ou imitar.”

Dentro das competências organizacionais Fernandes (2006), explica que há diversos níveis de entendimento da noção de competência aplicada à organização, destacando-se cinco modalidades:

- a) Competências essenciais: são consideradas as competências chaves para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia. Ou seja, são os fatores-chaves para o sucesso em um setor e diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo nesse mercado. (RUAS, 2003 *apud* FERNANDES, 2006). Logo, habilitam a companhia a proporcionar um benefício particular para os clientes, mais do que uma habilidade ou tecnologia;
- b) Competências distintivas: são as competências e atividades que fazem a diferença da empresa em relação aos seus concorrentes deixando-a mais competitiva. Ou seja, garantem vantagens competitivas para a organização;
- c) Competências das unidades de negócios: são competências de suma importância, pois são consideradas as atividades-chaves esperadas de uma unidade de negócios da empresa;
- d) Competências de suporte: são as atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização, portanto, o seu bom desempenho é de suma importância;
- e) Capacidades dinâmicas: a capacidade da empresa de adaptar suas competências de acordo com o ambiente no qual está inserida.

Entende-se que as competências impulsionam as organizações e seu uso constante as fortalece, à medida que se aprendem novas formas para seu emprego ou utilização mais adequada. Fernandes (2006, p. 41) acrescenta que a competência organizacional é um “conjunto de recursos tangíveis e intangíveis coordenados de forma tal a gerar um nível de desempenho particular.”

Mills *et al.* (2002 *apud* FERNANDES, 2006) propõem que as competências sejam entendidas como variáveis, não como atributos, pois não são algo que as organizações tenham ou não, porém algo que é realizado em determinado nível.

### **2.6.2.3 Competências Gerenciais**

De acordo com Maximiano (2008, p. 13):

Competências são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades. As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e convivência familiar e social.

Percebe-se diante de tal concepção que competências gerenciais são um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o gerente necessita para ser eficaz em sua atuação no ambiente de trabalho.

Segundo Maximiano (2008, p. 10) as “competências gerenciais são as competências que cada executivo da organização deve possuir para assegurar que sua organização desenvolva as competências organizacionais.” A competência gerencial no trabalho pode também ser entendida como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressa pelo desempenho do empregado em contexto organizacional, que agrega valores ao indivíduo e à organização.

De acordo com Maximiano (2008, p. 13) “as competências importantes para o desempenho de tarefas gerenciais agrupam-se em quatro categorias principais que são intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais”.

- a) Competências intelectuais: referem-se a todas as formas de raciocinar e são usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões;
- b) Competências interpessoais: são usadas para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as outras pessoas de sua rede de contatos;
- c) Competências técnicas: abrange os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização;



d) Competência intrapessoal: compreende as habilidades referentes a todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização do próprio tempo.

Verifica-se, portanto, que o gerente necessita desempenhar muitas competências para ter uma boa atuação no seu ambiente de trabalho. Segundo os estudiosos já citados, as competências bem executadas pelos gerentes produzirão um diferencial para o sucesso da organização.

Diante do exposto entende-se que quando as competências gerenciais são desenvolvidas são capazes de oferecer potencialidades para a obtenção dos resultados, conseqüentemente maior competitividade com os seus concorrentes, pois através do bom gerenciamento os subordinados oferecerão como retorno um melhor trabalho. O desenvolvimento de tais competências é proveniente da aprendizagem organizacional voltada para as competências humanas e organizacionais.

## **2.7 Modelos de gestão**

Segundo Quinn *et al.* (2012) existe muitos tipos diferentes de modelos de gestão. Os modelos de gestão são originados através das crenças e pensamentos da sociedade em determinada época, e afetam o que acontece nas organizações, dessa forma, verifica-se a relevância de um estudo mais aprofundado sobre modelos gerenciais. Resultam também de situações em que se verificou uma aplicação bem sucedida que, racionalmente, acabou definindo-se como um padrão de conduta. Historicamente, alguns modelos tradicionais acabaram sendo incorporados à ciência da administração, dentre outros os modelos de inspiração religiosa e os de inspiração militar.

De forma mais aprofundada Quinn *et al.* (2012, p. 3) afirma que “os modelos são representações de uma realidade mais complexa, [...] ajudam a representar comunicar ideias e entender melhor os fenômenos mais complexos do mundo real.” E em situações mais complexas, há momentos que se precisa recorrer a modelos diferentes. O autor ainda aborda que “durante o século XX surgiram diversos modelos de gestão. Entender esses modelos e suas origens pode dar aos gestores um entendimento mais amplo do comportamento nas organizações e um conjunto de opções mais diversificado.” (QUINN *et al.*, 2012, p. 3).

Entende-se que os modelos e definições de gestão continuam evoluindo à medida que os valores da sociedade mudam, os pontos de vistas são alterados e novos modelos de gestão emergem. Segundo Fabian (2000 *apud* QUINN *et al.*, 2012) identificar o modelo que melhor se aplique à empresa não é tarefa simples, porque isso requer estudo profundo do contexto interno e externo da organização, assim como o conhecimento das características dos modelos a serem utilizados.

De acordo com Quinn *et al.*, (2012), os modelos gerenciais baseiam-se em quatro modelos, os quais são divididos em oito papéis. O quadro vai mostrar as características de cada um desses modelos. A figura permitirá conhecer os oito papéis e as competências requeridas para o desempenho de cada um deles.

a) Modelo de meta racional: é o modelo que tem como objetivo a produtividade e lucro, por isso seu símbolo é o cifrão. Tem a crença que a direção clara leva a resultados produtivos, por isso existe uma ênfase em esclarecimentos de metas, análise racional e tomada de ação. (QUINN *et al.*, 2012). O autor ainda afirma que “se um empregado há vinte anos na empresa estiver produzindo com apenas 80% de eficiência, a medida correta é clara: substituí-lo por alguém capaz de contribuir com 100% de eficiência.” (QUINN *et al.*, 2003, p. 4).

b) Modelo de processo interno: é o modelo que tem como objetivo a busca da estabilidade e continuidade, seu símbolo é uma pirâmide. Tem a crença de que por meio da rotinização seguindo padrões conduz à estabilidade. A ênfase é em processo como definição de responsabilidades, medição, documentação e manutenção de registros. O clima organizacional é hierárquico e todas as decisões são permeadas pelas regras, estruturas e tradições existentes (QUINN *et al.*, 2012).

c) Modelo de relações humanas: é o modelo que tem como ênfase principal o compromisso, coesão e moral, por isso seu símbolo o círculo devido à abertura e igualdade. Tem a crença que o envolvimento resulta em compromisso e os valores principais são participação, resolução de conflitos e criação de consenso. A organização assume um clima voltado à equipe, em que a tomada de decisão é caracterizada por um profundo envolvimento.

Aqui, se a eficiência de um empregado cai, os gerentes assumem uma perspectiva desenvolvimentista e examinam um complexo conjunto de

fatores motivacionais. A função do gerente é assumir o papel mentor empático e de facilitador centrado em processos. (QUINN *et al.*, 2003, p. 6).


d) Modelo de sistema aberto: é o modelo que tem como símbolo a ameiba, devido à ênfase em responsabilidade e flexibilidade organizacional, ou seja, os critérios principais para a efetividade organizacional são adaptabilidade e suporte externo. Nesse modelo a organização deve ter a capacidade de constantemente passar por mudanças para poder acompanhar o ambiente ambíguo e competitivo no qual ela está inserida. Tem a crença que adaptação e inovação continuam levando à aquisição e manutenção de recursos externos. Os processos principais são adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gestão da mudança. A organização tem um clima inovador e é mais uma “autocracia” do que uma burocracia. O risco é alto e as decisões são tomadas com rapidez (QUINN *et al.*, 2012).

Aqui, uma eventual perda de eficiência de um empregado pode ser entendida como fruto de longos períodos de trabalho intensivo, de uma sobrecarga de estresse e, talvez, como um caso de esgotamento (QUINN *et al.*, 2003, p. 10).

Esse modelo surgiu devido à necessidade de compreender e administrar um mundo em rápida transformação e no qual o conhecimento é intenso. Vivendo em ambientes muito imprevisíveis, os gerentes dispõem de pouco tempo para dedicar-se à organização e ao planejamento, sendo forçados a tomar decisões rápidas, e tendo como critério básico de eficácia organizacional a adaptabilidade e o apoio externo. Contudo a referência a aberto pressupõe a existência de um modelo fechado. De fato, um sistema não pode prescindir, nem que minimamente, de trocas com o seu meio externo. Neste entendimento o que se denomina de fechado corresponde ao sistema com poder de influência que pouco ou quase nada incorpora nos seus relacionamentos com os ambientes em que atua. Resumidamente os quatro modelos constam no quadro 1.

Diante de todos os modelos apresentados, Quinn *et al.* (2012) afirma que em um mundo com rápidas transformações nenhum dos quatro modelos oferece uma resposta satisfatória, nem mesmo a abordagem complexa dos sistemas abertos, ainda se faz necessário novas abordagens para a gestão efetiva. “Hoje, os executivos nos perguntam como fazer para gerenciar em um mundo de volatilidade, complexidade e ambiguidade.” (QUINN *et al.*, 2012, p. 13).

Quadro 1 – Características dos quatro modelos gerenciais

	Metas Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
<b>Símbolo</b>	\$	◇	○	
<b>Crítérios de eficácia</b>	Produtividade/ lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
<b>Teoria referente a meios e fins</b>	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
<b>Ênfase</b>	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança
<b>Atmosfera</b>	Econômico-racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
<b>Papel do Gerente</b>	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Quinn *et al.*, 2003, pág. 11

### 2.7.1 Papéis gerenciais dos modelos gerenciais

De acordo com Quinn *et al.* (2003) em cada modelo gerencial é destacado dois papéis gerenciais que tinham características da sua época em que ocorriam.

a) Papel de diretor e produtor: esses papéis são do modelo de Meta Racional. Como diretor, o gestor deve deixar claro o planejamento e as metas a serem atingidas. Ele que planeja, decide, define opções, tarefas e problemas e as metas a serem alcançadas. No papel de produtor, gestor tem foco nas tarefas, no trabalho, interesse, motivação e determinação;

b) Papel de monitor e coordenador: esses papéis são do modelo de Processo Interno. O gestor enquanto monitor deve conhecer e supervisionar o ambiente de sua organização, e também, verificar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o seu setor está cumprindo sua parte. Eo gestor enquanto coordenador dá apoio à estrutura e ao desenvolvimento da organização. Suas características são a organização, a conciliação do trabalho da equipe, coordenação à parte logística, bem como encarar problemas;

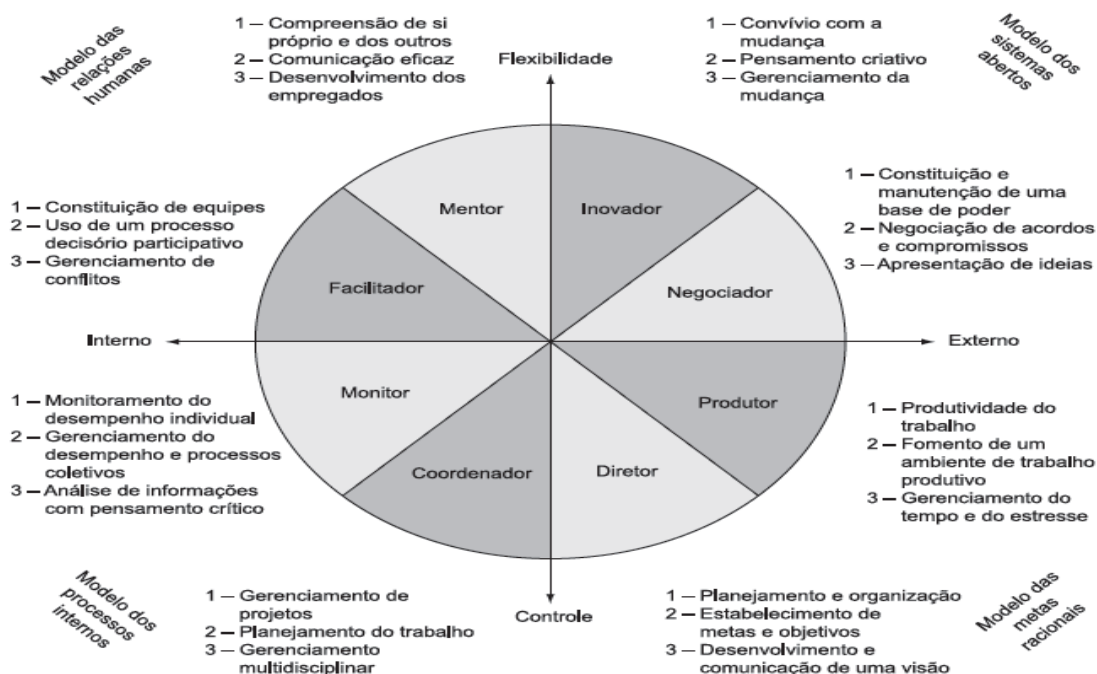
c) Papel de facilitador e mentor: esses papéis são do modelo de Relações Humanas. No qual o gestor tem empatia, portanto, um facilitador e um mentor. No papel de facilitador, o gestor estimula o trabalho em equipe e

gerencia os problemas pessoais. E no papel de mentor, o gestor trabalha no desenvolvimento de cada funcionário e aperfeiçoam suas competências, e o desenvolvimento pessoal dos funcionários, orientando-os;

d) Papel de inovador e negociador: esses papéis são do modelo de Sistemas Abertos. O gestor enquanto inovador está aberto às mudanças, tem um pensamento crítico e analítico, é visionário e identifica as tendências do mercado. Já no papel de negociador, o gestor deve utilizar técnicas de persuasão e influência em prol de seus acordos e compromissos.

Associando os papéis aos modelos anteriormente descritos anteriormente, tem-se na figura 3 como se integram os conceitos.

Figura 3 – Papéis gerenciais e competências gerenciais dentro dos modelos gerenciais.



Fonte: Quinn *et al.*, 2003, p. 17.

Diante dessas afirmações entende-se que o gestor vem desempenhando ao longo do tempo diferentes papéis que vão de acordo com os modelos de gestão da época, o autor afirma que esses modelos e papéis não são satisfatórios para o cenário de constantes transformações. Percebe-se também que é possível para o gestor contemporâneo desempenhar papéis de modelos diferentes no seu ambiente de trabalho, adequando-os a cada situação, mas é necessário que os gerentes estejam sempre procurando novas formas eficazes de gerenciar, desenvolvendo novas habilidades e competências.

## 2.8 Novas competências a serem desenvolvidas para um gerente tornar-se eficaz.

Segundo Chiavenato (2008), administrar vai além da função de supervisão de pessoas, de recursos e de atividades. O papel do administrador em época de mudança e instabilidade centra-se mais na inovação. O gestor precisa ainda fazer com que haja eficiência e eficácia na ação empresarial, ou seja, precisa ser não somente eficiente, mas eficaz. A eficácia do administrador é medida com base na sua capacidade de transformar seu estilo de maneira apropriada em situações de mudança (CHIAVENATO, 2008).

Comparativamente, no quadro a seguir Chiavenato (2008) demonstra a diferença entre um gerente eficiente e um gerente eficaz.

Quadro 2 - A diferença entre o administrador eficiente e o administrador eficaz.

<b>Administrador eficiente</b>	<b>Administrador eficaz</b>
Faz as coisas de maneira correta.	Faz as coisas certas.
Preocupa-se com o método, com os meios.	Preocupa-se com os resultados, com os fins.
Resolve os problemas.	Produz alternativas criativas e inovadoras.
Cuida e mantém os recursos.	Otimiza a utilização dos recursos.
Cumpre seus deveres.	Melhora os resultados.
Reduz os custos.	Aumenta os lucros.

Fonte: Chiavenato, 2008, p. 24.

Verifica-se que o cenário atual quer do gerente ações além das que se espera do seu trabalho. Outro aspecto importante no trabalho do gerente é uma boa liderança dos subordinados. Na concepção de Vroom (1997) um bom gerente é o que, entre outras coisas ajuda os subordinados a se sentirem fortes e respeitados, recompensa-os de acordo com seu desempenho e garante que as coisas estejam organizadas de tal forma que os subordinados saibam o que devem fazer. Entende-se que dessa forma além de disseminar o espírito de equipe, dessa forma os subordinados terão melhor desempenho. Ainda na percepção de Vroom (1997, p. 37),

os gerentes são responsáveis não só por garantir a disponibilização de recursos técnicos para a execução de tarefas [...], mas também por gerenciar a motivação de seus funcionários. Precisam facilitar um relacionamento entre funcionários e empresas que estimulem seus subordinados a usar sua energia, dedicando-se às tarefas da organização.

A gestão de pessoas é um dos pontos de maior importância atualmente, porque como as pessoas são gerenciadas faz uma grande diferença, tanto para o sucesso como para o fracasso de uma empresa. Por esse motivo as organizações preocupam-se em ter bons gerentes.

De acordo com Chiavenato (2008) para ser eficaz, o administrador deve reunir quatro habilidades gerenciais básicas, que são:

- a) Sensitividade situacional: é a sensibilidade para perceber a situação em seu contexto geral. Significa ser sensível às situações enfrentadas. Para perceber seu contexto, características, oportunidades, forças e potencialidades bem como ameaças, fragilidades e necessidades. Significa ver e perceber aspectos que nem sempre são percebidos por outros;
- b) Capacidade de diagnóstico situacional: é a habilidade para analisar e diagnosticar situações. Envolve visão sistêmica e global da situação, e é necessária para localizar as forças que jogam na situação;
- c) Flexibilidade de estilo: é a capacidade de ajustar e adequar às forças em jogo, desde que devidamente analisadas e diagnosticadas. Não se trata de aderir passivamente às características da situação, mas adotar o estilo de gestão mais adequado para lidar com cada situação específica;
- d) Destreza de gerência situacional: é a habilidade de gestão situacional, ou seja, a capacidade de mudar, de fato, a situação que deve ser transformada. Essa destreza significa saber lidar apropriadamente com as diferentes situações encontradas.

Entende-se que para um gerente ter uma boa atuação ele precisa possuir não só habilidades, mas também competências que lhe confira o suporte necessário para ter um bom êxito do seu trabalho. Porém o gerente eficaz deve contar não apenas com habilidades, e sim competências, ou seja, é usar o seu conhecimento para colocar em prática as suas decisões de forma assertiva e de acordo com as constantes mudanças no mundo dos negócios.

Para Matos (1980) na atualidade o elemento humano é enfatizado como principal capital de uma empresa, e o gerente é, especificamente, a referência fundamental para o êxito de qualquer empreendimento. Por isso, segundo o autor o gerente deve possuir quatro habilidades, as quais são:

- a) Habilidade cognitiva: são conhecimentos especializados, normas, procedimentos, expressões na capacidade profissional;
- b) Habilidade humana: condições para o perfeito relacionamento interpessoal e interpessoal;

c) Habilidade organizacional: compreensão da empresa como realidade global, seus aspectos macroestruturais, filosofia, missão, clima organizacional, ou seja, trabalhar com a cultura da empresa;

d) Habilidade estratégica: condições para fazer funcionar a organização como um todo sistêmico, dentro de uma perspectiva de longo, médio e curto prazo.

O gerente eficaz transforma oportunidades em resultado. Sua responsabilidade nesse novo cenário é a contribuição. Com as novas tecnologias, o conhecimento das novas realidades da inovação e do marketing, os desafios e as crescentes transformações no mundo dos negócios (MATOS, 1980).

Matos (1980, p. 22) acrescenta que “gerente é aquele que obtém resultados através da equipe, portanto a função da gerência é tornar o grupo produtivo.” A ação gerencial é caracterizada pela tomada de decisão e pela obtenção de resultados através da equipe; por meio do planejamento, organização, direção e controle, além de saber liderar pessoas, de modo a torná-las produtivas, motivadas e competentes, através de reuniões e delegação de autoridade. Ou seja, o gerente necessita buscar novos conhecimentos e atualizações constantemente, com o objetivo de ter um crescimento pessoal e profissional.

De acordo com Meister (1999 *apud* CHIAVENATO, 2008) as competências exigidas pelas empresas nos novos ambientes de negócios são as seguintes:

a) Aprender a aprender: as pessoas devem contribuir construtivamente em tudo e, para tanto, devem ter condições de aprender continuamente;

b) Comunicação e colaboração: para um bom desempenho atualmente, dentro das organizações está vinculada a habilidade de comunicação e colaboração;

c) Raciocínio criativo e resolução de problemas: hoje, espera-se que as pessoas descubram por si próprias como melhorar e agilizar seu trabalho. Para tanto, elas precisam pensar criativamente, solucionar problemas e analisar situações, sugerir melhorias;

d) Conhecimentos tecnológicos: a utilização de equipamentos de informação que tenha conexão com os membros da organização ao redor do mundo, além de realizar tarefas, é preciso comunicar-se com outras pessoas ao redor do mundo;



- e) Conhecimentos de negócios globais: atualmente, há a necessidade de pessoas com habilidades que levem em conta o ambiente competitivo global, mutável e volátil;
- f) Desenvolvimento da liderança: o novo imperativo é a identificação e o desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa no século atual. Em vez de programas externos de educação para executivos, as empresas estão elaborando programas personalizados de aprendizagem;
- g) Autogerenciamento da carreira: atualmente as pessoas precisam assumir o compromisso de assegurar que possuem qualificações, conhecimento e competências exigidos tanto na atividade atual como nas atividades futuras.

A partir deste contexto, é possível verificar que as exigências do mercado de trabalho aumentam cada vez mais, as empresas necessitam de pessoas não só qualificadas, mas também habilidosas e competentes, enfim, que saibam colocar seu conhecimento em ação, que saibam trabalhar em situações complexas, que sejam autodidatas, procurando sempre estar evoluindo, que estejam atentas as constantes transformações e atualizações no mundo, resumindo, que sejam proativas antecipando-se por vezes às alterações no seu tempo. E essas exigências não estão apenas nas organizações do setor privado, pois o setor público já tem consciência da necessidade dessas atualizações para poder oferecer um serviço bom para a sociedade.

Drucker (1980) aborda alguns elementos para um gerente ser eficaz, que na sua concepção é o gerente saber como empregar o tempo, tanto o seu como controlar o dos subordinados; é focalizar seus esforços para resultados e não para o trabalho; é construir seus meios baseados na força, de seus superiores a dos seus subordinados; é saber estabelecer prioridades e manter suas decisões; e sabem tomar decisões eficazes. Afinal, o gestor necessita desempenhar seu papel de forma eficiente e eficaz seja em organizações do setor privado seja no setor público, pois atualmente a administração pública está começando a ter uma preocupação maior em obter funcionários competentes.

## **2.9 Competências Gerenciais necessárias ao gestor público contemporâneo.**

Apesar da regulação das atividades no serviço público terem forte característica no modelo burocrático, essencialmente legalista e formal, com a chamada Era da informação e os avanços tecnológicos, a administração pública precisa

acompanhar essa evolução, se modernizar para poder continuar realizando suas atividades. Diante de tais evidências é de suma importância fazendo-se necessárias as revisões constantes de metas e estratégias em todas as áreas dessa administração. Neste novo cenário, para os gestores públicos é necessário demonstrar uma boa atuação, desempenhando bem o seu papel com comprometimento para a obtenção de bons desempenhos.

De acordo com Dutra (2004) o mapeamento e o desenvolvimento das competências gerenciais são de suma importância para obter melhores resultados e maior competitividade no mercado. No setor público, esse tipo de mapeamento e desenvolvimento trará melhorias no que diz respeito aos serviços oferecidos para a população. O autor ainda afirma que ter competências gerenciais significa transformar conhecimentos, habilidades e atitudes em resultados, por meio das pessoas.

Segundo Slomski (2012, p.1):

Na gestão empresarial, há muito se discute a questão das competências gerenciais, cuja articulação deve culminar com o alcance das metas organizacionais. Tal lógica tem sido pensada também no âmbito da gestão pública. A administração pública sofre críticas há séculos no que se refere à ineficácia dos serviços públicos. Desse modo, entende-se que o alcance da eficiência e da eficácia nos serviços públicos passa obrigatoriamente pelo mapeamento e desenvolvimento das competências gerenciais do gestor público.

Diante de tais evidências, entende-se que a administração pública começou a preocupar-se em oferecer um serviço de maior qualidade à sociedade, uma vez que, busca acompanhar o ritmo de evolução da sociedade cada vez mais informatizada, começando a exigir que seus servidores demonstrem não só um bom trabalho, mas sejam competentes.

Souza (1994 *apud* SLOMSKI, 2012) assevera que mudanças significativas no setor público ocorrem por meio das chamadas reformas ou modernizações administrativas. Tais mudanças organizacionais relacionam ao processo decisório e se desenvolvem a partir de duas perspectivas que devem ser complementares, de um lado a alteração na estrutura organizacional e de outro as modificações de cunho comportamental.

Longo (2003 *apud* SLOMSKI, 2012) acrescenta que o modelo tradicional da gestão pública, de inspiração *weberiana*, entrou em crise assim que foi sentida a necessidade da busca pelo chamado “Estado de Bem-Estar” no qual emergiu o modelo gerencial. O autor ainda ressalta que no contexto da administração pública

contemporânea alguns desafios são colocados aos gestores tais como a globalização, a complexidade dos problemas, as desigualdades econômicas e sociais, a diversidade, a adoção de uma boa governança, a erosão da confiança, dentre outros. Para enfrentar estes desafios que lhe são colocados o autor sugere que o gestor público desenvolva habilidades de liderança para o desempenho eficaz de suas atividades.

Longo (2003 *apud* SLOMSKI, 2012) ainda afirma que na administração pública:

deve haver a profissionalização de líderes públicos, cujas competências deverão ser diversificadas e baseadas num conjunto de atributos, tais como motivos, traços de caráter, conceito de si mesmo, atitudes ou valores, habilidades e capacidades cognitivas e de conduta. Estas características indicam que o contexto da administração pública inclui, antes de uma mudança operacional, uma mudança cultural, de princípio e de valores que implica o necessário desenvolvimento de uma identidade grupal.

Dessa forma, pode-se entender que há uma conscientização da importância da gestão por competência na administração pública e que para o seu desenvolvimento é necessário mudanças dentro dessa administração. Sabe-se que é um aspecto positivo, pois se ressalta, de modo geral, e, em acordo com os autores, que existe uma necessidade emergente de mudança do perfil da administração pública no país. Para tanto, as reformas incluem necessariamente uma mudança no perfil do gestor público para atender aos desafios que lhes são impostos.

Na sequência desta proposta, Guimarães (2000) afirma que no setor público, o grande desafio para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras. Esse processo de racionalização organizacional implica a adoção, pelas organizações públicas, de padrões de gestão desenvolvidos para o ambiente das empresas privadas, com as adequações necessárias à natureza do setor público.

Tornar-se perceptível as novas tendências e perspectivas na administração pública, através dessas tentativas de inovação da mesma, o que significa a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, ainda são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000). Conforme esta abordagem verifica-se que a administração pública contemporânea, de acordo com os autores citados está buscando novas maneiras de oferecer a população

um melhor serviço, demonstrado na busca de obter competências, que resultará uma administração melhor.

Atualmente o governo brasileiro possui órgãos que são voltados para a realização de uma nova administração pública, conforme informações, a seguir, retiradas no site do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

a) Ministério do planejamento, orçamento e gestão: é um Ministério do Poder Executivo do Brasil, que tem a função é planejar a administração governamental, planejar custos, analisar a viabilidade de projetos, controlar orçamentos, liberar fundos para estados e projetos do governo;

b) Secretaria de gestão pública (SEGEP): subordinada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, tem como competências formular políticas e diretrizes para a gestão pública e de pessoal; atuando na área de recursos humanos, carreiras, estruturas remuneratórias, cargos em comissão e funções de confiança; no âmbito das estruturas organizacionais, ações e projetos estratégicos de inovação e transformação da gestão pública. Objetiva o aprimoramento das práticas de gestão no âmbito do Poder Executivo, de modo a garantir a crescente qualidade do gasto público e do serviço prestado à população. Tem como missão promover a excelência da gestão pública na atuação do governo em benefício da sociedade;

c) Assessoria especial para a modernização da gestão (ASEGE): é uma unidade subordinada ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, que tem como função assessorar diretamente a Ministra de Estado na coordenação, gerenciamento e apoio técnico a projetos especiais de modernização da gestão pública relacionados a temas e a áreas estratégicas de governo;

d) Governo eletrônico (E-GOV): é um projeto desenvolvido pelo governo federal e é regido por um conjunto de diretrizes que seguem três frentes: junto ao cidadão, na melhoria da gestão interna e na integração com parceiros e fornecedores.

Verifica-se diante de tais afirmações que o Brasil está desenvolvendo na prática uma nova administração pública que entra em concordância com as afirmações dos autores citados.

As competências requeridas pela administração pública vão de encontro com as competências requeridas no setor privado, no entanto sempre se adequando as

necessidades dos órgãos públicos. São nítidas essas tendências e perspectivas da administração pública, em modernizar-se e informatizar-se, mesmo necessitando ainda de muitas mudanças e incorporações das mudanças das já existentes nos órgãos de forma geral.

Como forma de ilustrar o que se relatou acima, para uma melhor compreensão, segue o Quadro 3 com as diversas competências requeridas atualmente de um gestor público conforme Slomski (2012).

Quadro 3 - Competências do dirigente público brasileiro.

Tipo	Competências
<b>Fundamentais/ genéricas</b>	Comprometimento conhecimento do serviço público; trabalho em equipe e trabalho coletivo; flexibilidade; sensibilidade social; negociação; comunicação; capacidade de lidar com o público; capacidade de promover o envolvimento da sociedade; conhecimento normas e legislação.
<b>Organizacionais</b>	Conhecimento da administração pública; capacidade de aprender; comunicação; negociação; planejamento educacional; metodologias de ensino; prospecção de conhecimentos em gestão pública; gestão de escola de governo; conhecimentos de ferramentas de TI e sistemas governamentais; ter visão sistêmica e integrada da Administração pública.
<b>Gerenciais</b>	Liderança de equipe; senso de direção; comprometimento; capacidade de planejamento; ter visão global de mundo, mas também local; capacidade de análise e síntese; implementação equilibrada das políticas públicas; gestão de pessoas; capacidade de gerar resultados efetivos; compartilhamento de informação e de conhecimentos.
<b>Pessoais e interpessoais</b>	Ter iniciativa de ação e decisão; cooperação; ser capaz de lidar com incertezas e ambiguidades; competência técnica; ter capacidade de relacionamento interpessoal; ter capacidade de <i>inovação</i> , encontrar “saídas” para os problemas, mesmo diante de adversidades; capacidade de auto disciplina e auto-controle emocional; ser capaz de lidar com situações novas e complexas.

Fonte: Adaptado Amaral (2006); Minas Gerais (2008); Slomski (2012).

De acordo com o quadro acima, verifica-se que atualmente a administração pública tem exigido de seus funcionários diversas competências, essas que fazem diferença no desempenho do trabalho de cada servidor, tendo como consequência um serviço público melhor a oferecer à sociedade. Em complementação ao pensamento já mencionado, Slomski (2012, p.4) acrescenta que:

[...] em acordo com os autores, existe uma necessidade emergente de mudança do perfil da administração pública no país. Para tanto, as reformas incluem necessariamente uma mudança no perfil do gestor público para atender aos desafios que lhes são impostos.

Com base nestas colocações consideram-se características essenciais na profissionalização dos gestores públicos governamentais a noção de competência e de qualificação formal do gestor público, quando essa deve ultrapassar o reconhecimento a partir de um diploma o qual passa a ser substituída pela qualificação composta por um conjunto de competências que envolvem além da capacitação técnica, a formação científica, valores, habilidades e comportamentos sociais.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARÁ**

Esta seção tem o objetivo de caracterizar a Controladoria Regional da União no Estado do Ceará, nos seus aspectos organizacional e estrutural, portanto será abordado sobre sua função, missão, visão, valores, objetivos, histórico, suas competências, além de sua estrutura organizacional, e por último aspectos relacionados aos servidores, desde seleção a capacitação e também será relatado alguns projetos da CGU referente a modernização da administração pública.

#### **3.1 Dados gerais**

A Controladoria Regional da União no Estado do Ceará (CGU/CE) está situada no bairro Meireles, na Rua Barão de Aracati, número 909, no 8º andar do prédio do Ministério da Fazenda. É um órgão público do Governo Federal que tem o setor econômico de natureza pública e o segmento de mercado é administração pública. Referente ao seu tamanho a regional do Ceará é classificada de médio porte e seus principais produtos ofertados é a fiscalização do governo e a prevenção contra a corrupção.

Neste trabalho foi realizado um estudo de caso na Controladoria Regional da União no Estado do Ceará. Este órgão é uma das unidades da Controladoria Geral União que está presente em todos os estados do país, na qual é responsável assistir direta e imediatamente a Presidente da República quanto aos assuntos que, no âmbito do Poder Executivo, sejam relativos à defesa do patrimônio público e ao incremento da transparência da gestão, por meio das atividades de controle interno, auditoria pública, correição, prevenção e combate à corrupção e ouvidoria (CGU, 2012).

De acordo com informações contidas no site da CGU, este órgão central tem como papel exercer a supervisão técnica dos órgãos que compõem o Sistema de Controle Interno e o Sistema de Correição e das unidades de ouvidoria do Poder Executivo Federal, prestando a orientação normativa necessária. É regimentado internamente pelo Plano de Integridade Institucional (PII), o Plano de Ações e Metas (PAM) e a Avaliação de Desempenho Institucional (ADI); e tem como influências ambientais externas a legislação federal. Seu público de interesse é o governo federal e

a sociedade e seus principais parceiros são a Polícia Federal, o Ministério Público, tanto o federal como o estadual, e os órgãos de controle externo de outras esferas do governo.

Conforme o Plano de Integridade Institucional (2012) a Controladoria Geral da União estabeleceu a sua missão, visão, valores e os objetivos estratégicos agrupados por quatro perspectivas: resultados, processos internos, pessoas e infraestrutura, a serem alcançados no período de 2012 a 2014. Dessa forma, a CGU tem como:

- a) Missão: prevenir e combater a corrupção e aprimorar a gestão pública, fortalecendo os controles internos e incrementando a transparência, a ética e o controle social;
- b) Visão: ser reconhecida nacional e internacionalmente como instituição de referência nas áreas de controle interno, prevenção e combate à corrupção, e na promoção da transparência, da ética e do controle social, com quadro técnico altamente qualificado e motivado;
- c) Valores: a colaboração e parceria; compromisso com a instituição; diálogo com a sociedade; ética, foco em resultados para o cidadão, objetividade e tempestividade;
- d) Objetivos estratégicos: foram agrupados em quatro perspectivas, conforme descritas a seguir: em pessoas, agrega os objetivos estratégicos relacionados à inovação, ao aprendizado e ao crescimento organizacional, dentre outros. Referente à infraestrutura tem como objetivo permitir a realização dos trabalhos com recursos tecnológicos, logísticos e estruturais a fim de adequar os requisitos de qualidade dos trabalhos realizados, dentre outros. Nos processos internos são agregados os objetivos estratégicos voltados à ampliação da eficiência e eficácia dos trabalhos realizados, dessa forma, a principal característica é aprimorar os processos de trabalho e consolidar a gestão integrada das ações de controle interno, correição, prevenção e combate à corrupção, para tanto através do desenvolvimento de inovações normativas, tecnológicas e de gestão, com atenção à integração das atividades da instituição; dentre outros. Nos resultados o objetivo é desenvolver estratégias voltadas para o atendimento às expectativas da sociedade com o objetivo de fortalecer os controles internos e a capacidade de gerir riscos das instituições públicas.



### 3.2 Histórico

As ações de controle surgiram com o retorno do processo democrático em 1988, contudo a Controladoria Geral da União aconteceu somente em 2001, com a Medida Provisória nº 2.143-31 de 2001, com o propósito de combater, no âmbito do Poder Executivo Federal, a fraude e a corrupção e promover a defesa do patrimônio público. Órgãos voltados às práticas do controle do poder público já existiam, contudo de forma descentralizada e com atividades muito específicas. Mas com a existência da Medida Provisória houve uma concentração das forças de controle e com isso o aumento da autonomia desses mesmos órgãos.

As atividades de controle interno e de ouvidoria já eram desempenhadas pela Secretaria Federal de Controle Interno (SFC) e pela Ouvidoria-Geral da União (OGU). Essas duas unidades, antes vinculadas ao Ministério da Fazenda (SFC) e ao Ministério da Justiça (OGU) respectivamente, passaram a ser vinculadas à então Corregedoria-Geral da União, com a publicação do Decreto nº 4.117 de 2002. O mesmo Decreto transferiu para a Corregedoria-Geral da União as competências de ouvidoria geral, até então vinculadas ao Ministério da Justiça.

A Medida Provisória nº 103 de 2003 fomentou os poderes da Corregedoria, bem como alterou o nome, depois foi convertida na Lei nº 10.683 de 2003, que alterou a denominação para Controladoria-Geral da União, assim como atribuiu ao seu titular a denominação de Ministro de Estado do Controle e da Transparência. Mais recentemente, o Decreto nº 5.683 de 2006, alterou a estrutura da CGU, conferindo maior organicidade e eficácia ao trabalho realizado pela instituição. A partir disso efetivou-se o agrupamento das principais funções administrativas de controle, correição, prevenção e ouvidoria, consolidando-as em uma única estrutura funcional. Deste modo, a CGU passou a ter a competência não só de detectar casos de corrupção, mas de antecipar-se a eles, desenvolvendo meios para prevenir a sua ocorrência.

Portanto, foi criada com a publicação da Lei nº 10.683 em 28 de maio de 2003 a Controladoria-Geral da União (CGU), típica agência anticorrupção do país. A CGU é ainda órgão central do sistema de controle interno e do sistema de correição, ambos do Poder Executivo Federal.

Mais recentemente, com o Decreto nº 8.109, de 17 de 2013, novas mudanças institucionais foram realizadas para adequar a atuação da Controladoria aos novos desafios que surgiram ao longo dos anos, e a Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas (SPCI) passou a ser chamada de Secretaria de Transparência e Prevenção da Corrupção (STPC), que dispendo de uma estrutura compatível com a dimensão e relevância de suas competências, em especial, com as leis de Acesso à Informação, de Conflito de Interesses e Anticorrupção.

### **3.3 Competências**

As competências da CGU foram definidas pela Lei nº 10.683 de 2003 e pelo Decreto nº 8.109 de 2013. A partir de então a Controladoria-Geral da União (CGU) tem como competência assistir direta e imediatamente a Presidente da República nos assuntos e providências relacionados à prevenção e ao combate à corrupção, à auditoria pública, à correição, às atividades de ouvidoria e ao incremento da transparência da gestão, atuando como órgão central do Poder Executivo Federal para as funções de controle interno e correição.

A CGU é o órgão de Controle Interno do Governo Federal, responsável também pela função de correição, pela coordenação do Sistema de Ouvidorias e pela Prevenção e Combate à Corrupção, atividades estas que constituem seus macroprocessos de trabalho. De acordo com o relatório de gestão da CGU (2012), ela está estruturada em quatro unidades finalísticas, que atuam de forma articulada de acordo com sua área de atuação que são a Secretaria Federal de Controle Interno (SFC), Corregedoria-Geral da União (CRG) e Ouvidoria-Geral da União (OGU) e Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas (SPCI).

Para execução das suas atividades, a CGU desenvolveu uma ferramenta estratégica composta por três documentos, que propiciam o acompanhamento das metas e resultados da instituição e que dão transparência das diretrizes da alta gestão da casa a todos os servidores, são eles: o Plano de Integridade Institucional (PII), o Plano de Ações e Metas (PAM) e a Portaria de Metas.

O Plano de Integridade Institucional da CGU (PII 2012-2014) é o documento de planejamento de longo prazo e que define a missão, os valores, a visão e os objetivos estratégicos da casa para o período de três anos.

O Plano de Ações e Metas (PAM) é um instrumento bienal, onde são apresentadas as ações de cada unidade da casa e respectivas metas, de modo a garantir o alinhamento estratégico dos projetos e atividades da CGU a cada diretriz estabelecida no PII.

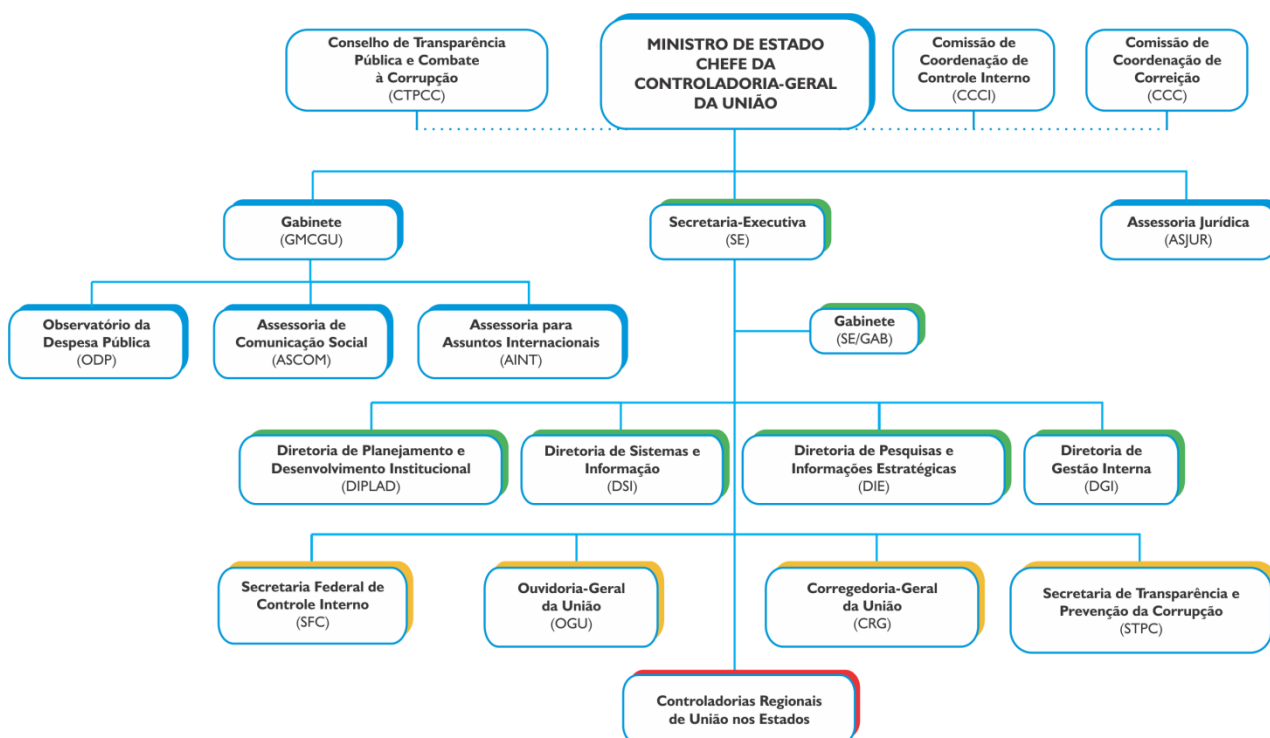
Além do Plano de Integridade Institucional, para medir os resultados e as metas da casa é expedida semestralmente pela Secretaria-Executiva do órgão a Portaria de Metas, agregando atividades continuadas realizadas pela Secretaria-Federal de Controle Interno, Secretaria de Prevenção da Corrupção e Informações Estratégicas e pelas Controladorias Regionais.

### 3.4 Estrutura organizacional

A estrutura organizacional representada na figura abaixo contempla a estrutura geral da Controladoria Geral da União.

#### 3.4.1 Organogramas

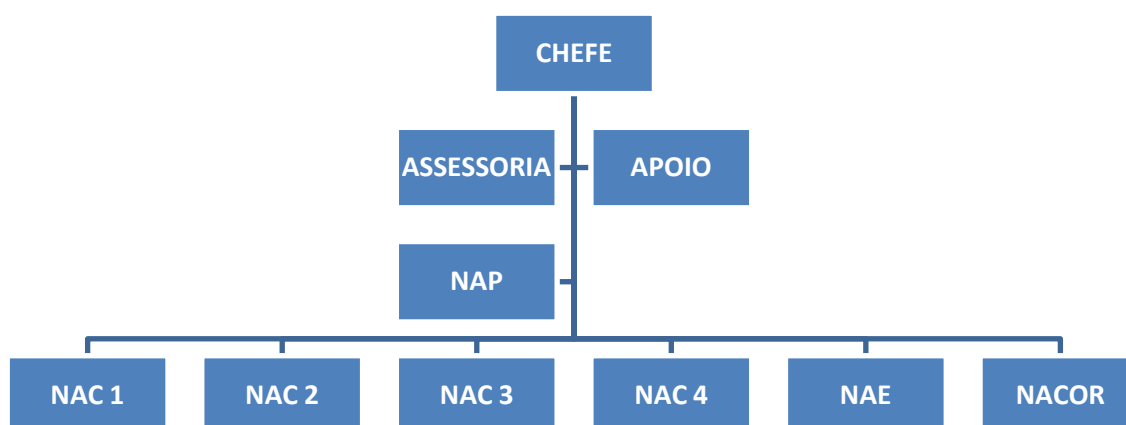
Figura 4 – Organograma da Controladoria-Geral da União.



Fonte: Controladoria-Geral da União (2014).

A estrutura organizacional da Controladoria-Geral da União apresentada na Figura 4 fica situada em Brasília, constituída por unidades inter-relacionadas entre si. De acordo com o parágrafo 1º da Lei nº 12.314, de 2010, a Controladoria-Geral da União tem como titular o Ministro de Estado Chefe da Controladoria-Geral da União, e sua estrutura básica é constituída por: Gabinete, Assessoria Jurídica, Conselho de Transparência Pública e Combate à Corrupção, Comissão de Coordenação de Controle Interno, Secretaria-Executiva, Corregedoria-Geral da União, Ouvidoria-Geral da União e duas Secretarias, sendo uma a Secretaria Federal de Controle Interno. No entanto as regionais são de estrutura mais enxuta, como é demonstrada a do Ceará conforme a Figura 5.

Figura 5 – Organograma da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará



Fonte: Controladoria Regional da União no Estado do Ceará (2014).

A Controladoria Regional da União no Estado do Ceará está estruturada em dez unidades, que atuam de forma articulada, em ações organizadas entre si. No Gabinete encontra-se o chefe geral da regional, que é o responsável pela administração geral. O setor de Assessoria é subordinado à chefia e tem como objetivo auxiliar a chefia geral; o APOIO é o setor responsável por dar apoio em todas as atividades do gabinete e dos outros setores, outra unidade é o Núcleo de Ações e Prevenção (NAP) que tem a função de advertir a sociedade contra a corrupção através de palestra nas cidades do estado e nos órgãos federais; o Núcleo de Ações Especiais (NAE) é responsável pelas denúncias e investigações sigilosas, por isso classificado como

especial; O Núcleo de Ações de Correição (NACOR) é a unidade que faz o papel de corregedoria dentro da CGU/CE.

Os Núcleos de Ações de Controle (NAC`s) são responsáveis pela auditoria e fiscalização dos órgãos federais, na estrutura da CGU/CE há quatro NAC`s, cada NAC é responsável por duas áreas do governo.

O NAC1 é responsável pela fiscalização dos órgãos federais das áreas da educação e da produção. O NAC2 é responsável pela fiscalização dos órgãos federais das áreas da saúde e do desenvolvimento social. O NAC3 é responsável pela fiscalização dos órgãos federais das áreas da infraestrutura e da economia. O NAC4 é responsável por analisar os processos pessoais de aposentadoria e pensão dos servidores dos órgãos federais no Ceará.

#### ***3.4.2 Estrutura física***

A estrutura física da CGU/CE conta com salas climatizadas pela central de ar-condicionado em todas as unidades do órgão, possui computadores de alta tecnologia e materiais de escritório necessários para a realização dos trabalhos. Todos os setores possuem copiadoras e digitalizadoras de documentos, além de notebooks disponíveis para serem usados em trabalhos de campo pelos servidores. A CGU/CE conta com uma sala de reunião para reuniões e vídeo conferências entre todas as unidades da CGU. A CGU/CE contém dois arquivos, todos climatizados e sistematizados para uma maior conservação e agilidade na procura de documentos; conta também com um serviço de copeiragem e serviços gerais, banheiros bem estruturados, uma copa e há um serviço de guarda na entrada do andar.

#### ***3.4.3 Principais canais de comunicação interna***

A Controladoria Regional da União tem como sua comunicação formal a Intranet que é um canal de comunicação entre todas as regionais da CGU e é colocada à disposição dos servidores para conhecimento de demandas internas, como boletim interno que são todos os processos solicitados e garantidos para os servidores, por exemplo: licenças, promoções, férias, folgas, remoções de um servidor para outra regional, dentre outras. Também é por meio da Intranet que os servidores sabem das notícias e atualizações da CGU, disponibilizando também cursos para os servidores e sistemas de trabalho dos mesmos. Outro meio de comunicação formal entre regionais da CGU ocorre por meio do memorando ou e-mail, e para outros órgãos ocorre por meio de ofícios.

Como comunicação informal existe o *padion* que é um software livre de mensagens instantâneas usado na CGU para informações inerente ao trabalho, como avisos e para comunicações informais entre os servidores dentro da CGU/CE.

### **3.5 Gestão de pessoas**

Os processos de recrutamento e seleção, vantagens e benefícios e carreira dos servidores constituem-se nos principais direcionamentos da Gestão de Pessoas na CGU.

#### **3.5.1 Recrutamento e seleção**

O recrutamento e seleção de pessoal para trabalhar na CGU acontecem por meio de concurso externo, conforme o inciso II do art. 37 da Constituição Federal (1988),

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração.

No entanto, há também a terceirização de funcionários e estagiários que ocorre por meio de licitações de empresas para a execução de processos na atividade meio da CGU.

Referente à capacitação dos servidores, esta ocorre por meio de treinamentos e cursos realizados pela própria CGU quando há a necessidade de novas competências nos servidores para a execução de novas tarefas ou aperfeiçoamentos de outras já existentes.

Os servidores também dispõem de bolsas de língua estrangeira que tem como critério na regional do Ceará por ordem de solicitação, e a quantidade dessas bolsas é de acordo com o número de servidores em cada regional.

#### **3.5.2 As vantagens e benefícios**

As vantagens e benefícios oferecidos aos funcionários da CGU são de acordo com o art. nº 49 da Lei nº 8.112 de 1990 na qual estabelece que “além do vencimento, poderão ser pagas ao servidor as seguintes vantagens: indenizações; gratificações e adicionais.” De acordo com o art. nº 51 da mesma lei citada “constituem indenizações ao servidor: ajuda de custo; diárias; transporte e auxílio-moradia.” A Lei nº 8.112 de 1990 ainda esclarece conforme o art. nº 61 que,

além do vencimento e das vantagens previstas nesta lei, serão deferidos aos servidores as seguintes retribuições, gratificações e adicionais: retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento; gratificação natalina; adicional pelo exercício de atividades insalubres, perigosas ou penosas, adicional pela prestação de serviço extraordinário, adicional noturno; adicional de férias; outros, relativos ao local ou à natureza do trabalho, gratificação por encargo de curso ou concurso.

Outra vantagem criada pela própria CGU foi estabelecida com base no art. nº 87 da Lei 8.112 e pelo art. 2º da Portaria Interna da CGU nº 1.609 de 2012, na qual afirma que:

Poderá ser concedida licença, por até 3 (três) meses, ao servidor ocupante de cargo efetivo que tiver cumprido 5 (cinco) anos de efetivo exercício, com vistas à participação em ação de capacitação profissional, desde que em tema diretamente vinculado às atribuições da CGU e às atividades desempenhadas pelo servidor pleiteante.

Verifica-se que o servidor da CGU conta com vantagens e benefícios estabelecidos em lei e em portarias internas do órgão.

### **3.6 Carreira dos servidores**

De acordo com a Portaria nº 1.067 de 1988, a Controladoria-Geral da União contém apenas com uma carreira denominada de 'carreira de finanças e controle', composta por dois cargos que é o de analista e o de técnico de finanças e controle, ambos respectivamente de nível superior e médio.

O cargo de analista de finanças e controle tem como suas principais atribuições segundo a portaria citada:

atividades de nível superior, de complexidade e responsabilidade elevadas, compreendendo supervisão, coordenação, direção e execução de trabalhos especializados sobre gestão orçamentária, financeira e patrimonial, análise contábil, auditoria contábil e de programas; assessoramento especializado em todos os níveis funcionais do Sistema de Controle Interno; orientação e supervisão de auxiliares; análise; pesquisa e perícia de atos e fatos da administração orçamentária, financeira e patrimonial; interpretação da legislação econômico-fiscal, financeira, de pessoal e trabalhista, supervisão, coordenação e execução de trabalhos referentes à programação financeira anual e plurianual da União, e ao acompanhamento e avaliação dos recursos alcançados pelos gestores públicos; modernização e informatização da administração financeira do Governo Federal.

Em seguida o cargo de técnico de finanças e controle tem como suas principais atribuições segundo a portaria citada:

atividades de médio grau de complexidade, voltados para o apoio técnico e administrativo às atribuições inerentes ao cargo de analista de finanças e controle, inclusive às que se relacionam com a realização de serviços de

natureza especializada, tais como de operação de máquinas e equipamentos, de organização e funcionamento de protocolo e de arquivo de documentos.

O cargo de chefia é denominado cargo comissionado, pois é obtido por meio de indicação da presidente, no caso dos demais chefes de setores de cada regional são indicados pelo chefe geral da regional. Dentro da carreira da CGU os servidores analistas e técnicos podem ser promovidos a chefe, isso vai depender de seu desempenho em suas atividades e a indicação do chefe geral da regional.

Verifica-se de acordo com os níveis de administração segundo Maximiano (1990) que nas chefias da CGU/CE contém o gerente de alta administração, que é o executivo principal responsável pela direção geral, no caso é o chefe geral da regional. Há também os supervisores de primeira linha, que são denominados aqueles que gerenciam pessoas para a realização de seu trabalho, que no caso são os chefes de unidade. Os chefes da regional também foram classificados, de acordo com a atividade administrada, como gerente de linha, pois se relacionam diretamente com a missão do órgão.

Diante das atribuições descritas acima, compreende-se que a CGU requer do analista de finanças e controle diversas habilidades gerencias, tanto humanas como conceituais como são descritas por Katz (1955 *apud* Maximiano, 2012). Além dessas habilidades há as descritas por Mintzberg (1986*apud* Maximiano, 2012) das quais foram verificadas na CGU as habilidades de relacionamento com os colegas, de liderança, de resolução de conflitos, de processamento de informações, de tomar decisões, de alocação de recursos, de empreendedor e de introspecção.

Devido o cargo de analista de finanças e controle ser de nível superior, os servidores analistas desempenham atividades de maior complexidade, assim são requeridas maiores competências. Verificou-se que os analistas devem ser aptos a desempenhar competências gerencias para a realização de suas atribuições. Conforme Maximiano (2008) competência é o conjunto de conhecimentos, habilidade e atitudes, ou seja, para um bom desempenho os servidores necessitam deter não apenas habilidades, mas conhecimentos e atitudes.

Verificou-se também que os servidores desempenham alguns papéis gerenciais abordados por Quinn *et al.* (2003) como coordenador que está enquadrado no modelo de processo interno; diretor que está enquadrado no modelo de meta racional; além de gerir pessoas na orientação e supervisão de auxiliares. Outras atividades realizadas pelos servidores são especializadas de acordo com exigências da carreira. Nas



atribuições também é abordado que o servidor deve procurar modernizar e informatizar a administração pública e essa atribuição é executada pela CGU através de projetos para a modernização da gestão pública, projetos esses que serão abordados no tópico seguinte.

Diante de tais constatações percebe-se que há uma preocupação do governo em modernizar e atualizar a administração pública. No caso do cargo de técnico de finanças e controle requer, de acordo com suas atribuições, é necessário que o servidor detenha habilidades, mais principalmente as técnicas e de apoio.

### **3.7 Projetos de modernização da administração pública criados pela CGU**

A Controladoria-Geral da União vem desenvolvendo programas de prevenção contra a corrupção, com o objetivo de colaborar com o governo a busca de uma nova gestão da administração pública. Serão apresentados a seguir os principais programas criados pela CGU.

i) Programa Brasil Transparente: a Controladoria-Geral da União criou o programa Brasil Transparente para auxiliar Estados e Municípios na implementação das medidas de governo transparente previstas na Lei nº 12.527 de 2011, chamada Lei de Acesso à Informação (LAI). O objetivo é juntar esforços no incremento da transparência pública e na adoção de medidas de governo aberto. Devido à cobrança por mais transparência tem crescido no Brasil em ritmo acelerado nos últimos anos, a promoção da transparência e do acesso à informação é considerada medida indispensável para o fortalecimento da democracia e para a melhoria da gestão pública. De acordo com o site da Controladoria-Geral da União (2012) o Programa Brasil Transparente tem como objetivos principais:

I – promover uma administração pública mais transparente e aberta à participação social; II – apoiar a adoção de medidas para a implementação da Lei de Acesso à Informação e outros diplomas legais sobre transparência; III – conscientizar e capacitar servidores públicos para que atuem como agentes de mudança na implementação de uma cultura de acesso à informação; IV – contribuir para o aprimoramento da gestão pública por meio da valorização da transparência, acesso à informação e participação cidadã; V – promover o uso de novas tecnologias e soluções criativas e inovadoras para abertura de governos e o incremento da transparência e da participação social; VI – disseminar a Lei de Acesso à Informação e estimular o seu uso pelos cidadãos; VII – incentivar a publicação de dados em formato aberto na internet; VIII – promover o intercâmbio de informações e experiências relevantes ao desenvolvimento e à promoção da transparência pública e acesso à informação.

Com a aprovação da Lei de Acesso à Informação, o Brasil garantiu ao cidadão o acesso amplo a qualquer documento ou informação produzidos ou custodiados pelo Estado que não tenham caráter pessoal e não estejam protegidos por sigilo. De cumprimento obrigatório para todos os entes governamentais, essa Lei produz grandes impactos na gestão pública. A logomarca do programa é mostrada na Figura 6.

Figura 6 - Programa Brasil Transparente.



Fonte: Controladoria-Geral da União (2014).

De acordo com o primeiro relatório sobre a implementação da Lei de Acesso à Informação (2011-2012) veio coroar e consolidar o processo de transparência conduzido pelo Governo Federal nos últimos anos. Avança no conceito de transparência para considerá-la não somente como uma forma de inibir a prática de más condutas e prevenir a corrupção, mas também como uma ferramenta poderosa para a melhoria da gestão pública e da qualidade dos serviços prestados aos cidadãos. Institui, ademais, novo paradigma para a Administração Pública brasileira, ao estabelecer como princípio que “o acesso é a regra e o sigilo é a exceção”, sendo dever de o Estado atender as demandas da sociedade.

ii) Programa Olho Vivo no Dinheiro Público: a Controladoria-Geral da União (CGU) desenvolveu e mantém desde o ano de 2003 o Programa Olho Vivo no Dinheiro Público para incentivar o controle social. O objetivo do programa é contribuir para a boa e regular aplicação dos recursos públicos federais transferidos aos municípios e estimular a prática do controle social. O Programa busca sensibilizar e instrumentar conselheiros, sociedade civil organizada, estudantes e cidadãos para o exercício do controle social. O trabalho é feito por meio de capacitações técnicas presenciais, instrumentação para a participação social e estabelecimento de canais interativos entre governo e sociedade, além de outros mecanismos que viabilizem a mobilização para a participação democrática na fiscalização e na gestão governamental. (CGU, 2014). A Figura 7 apresenta a logomarca do Programa Olho Vivo no Dinheiro Público:

Figura 7 - Programa Olho Vivo no Dinheiro Público.



Fonte: Controladoria-Geral da União (2014).

A participação do cidadão na prevenção e no combate à corrupção busca envolver a sociedade numa mudança pela educação, pelo acesso à informação e pela mobilização social.

iii) Programa ‘Um por todos e todos por um! pela ética e cidadania!’: é uma parceria firmada entre a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Instituto Maurício de Sousa com o objetivo de disseminar entre as crianças valores relacionados à participação social, democracia, autoestima, respeito à diversidade, responsabilidade cidadã e interesse pelo bem-estar coletivo. Com o auxílio do universo divertido dos personagens da Turma da Mônica, procura-se, por meio deste Programa, envolver estudantes, professores, famílias, escolas e comunidades em reflexões sobre temas relacionados à gestão do Estado e à organização da sociedade. Este programa tem na logomarca mostrada na Figura 8.

Figura 8 - Programa Um por todos e todos por um! Pela ética e cidadania!



Fonte: Controladoria-Geral da União (2014).

Estimular os indivíduos, desde pequenos, a se apropriar dos atributos de sua condição cidadã é investir em uma formação ao mesmo tempo crítica e altruísta. Essa orientação, no futuro, resultará em cidadãos mais conscientes de seus direitos e deveres, mais atentos aos atos dos governos e, sobretudo, aptos a exigir da Administração Pública maior transparência e efetividade, além de uma gestão mais sensível aos anseios da sociedade.

Diante dos programas apresentados, conclui-se que a Controladoria-Geral da União vem procurando desempenhar seu papel de forma eficiente para a sociedade. Se importando em despertar nos cidadãos o senso crítico referente aos governos corruptos, desde crianças aos adultos. Mas esse órgão é ainda muito desconhecido pelos brasileiros, principalmente pelos indivíduos de baixa renda que não sabem os papéis e objetivos da CGU. No entanto, a CGU está investindo na sua disseminação, pois ter o cidadão ciente da importância dela é vantajoso para seu trabalho, uma vez que o cidadão ajudará na luta contra a corrupção nos investimentos públicos.

Para investigar as competências desempenhadas pelos gestores da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará, no próximo capítulo será abordada a metodologia que traz os métodos de pesquisa para a realização do presente trabalho.

## **4METODOLOGIA**

Nesta seção são apresentadas a os critérios de escolha metodológica e seus fundamentos. Em seguida a análise dos resultados que serviram de base para as considerações finais.

A investigação científica é um processo importante para a aquisição e a produção de conhecimentos, pois ela possibilita ao pesquisador compreender o mundo em que vive e é por meio da pesquisa que se realiza a investigação científica (RODRIGUES, 2006). Portanto, para a produção da metodologia da presente pesquisa foi necessário conhecer a definição de pesquisa científica, que de acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 43):

a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. A pesquisa, portanto, é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais.

Portanto, diante do exposto, compreende-se que a pesquisa científica é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. Na concepção de Ruiz (1996, p. 48) a “pesquisa científica é a realização concreta de uma investigação planejada, desenvolvida e redigida de acordo com as normas da metodologia consagradas pela ciência.”

Na sequencia dessa proposta Gil (1991, p. 19) afirma que a pesquisa é definida como: “[...] o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. A finalidade da pesquisa tem como objetivo segundo Trujillo (1974, p. 171), “tentar conhecer e explicar os fenômenos que ocorrem no mundo existencial.”

### **4.1 Tipo de pesquisa**

#### **4.1.1 Quanto à natureza**

No que consiste a natureza da pesquisa ela pode ser classificada em quantitativa e qualitativa. A natureza da presente pesquisa é a qualitativa que segundo Denzin e Lincoln (2006, p. 23) “implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experimentalmente [...] em termos de quantidade, volume, intensidade ou frequência.”

Na concepção de Marconi e Lakatos (2007, p. 47) de acordo com o método adotado a abordagem pode ser qualitativa, quando “é aquela que prima pela significação e contextualização dos dados e não da mera exposição das informações em si” Ao contrário da pesquisa quantitativa que segundo Rodrigues (2006, p. 89) é “quando a abordagem está relacionada à quantidade, análise e interpretação de dados obtidos mediante pesquisa, ou seja, o enfoque da pesquisa está voltado para a análise e a interpretação dos resultados, utilizando-se de estatísticas.”

Segundo Rampazzo (2002, p. 58) “a pesquisa qualitativa busca uma compreensão particular daquilo que estuda: o foco da sua atenção é centralizado no específico, no peculiar, no individual, almejando sempre a compreensão e não a explicação dos fenômenos estudados.”

Nas palavras de Rodrigues (2006, p. 90) a pesquisa qualitativa “é utilizada para investigar problemas que os procedimentos estatísticos não podem alcançar ou representar, em virtude de sua complexidade.” Ainda de acordo com o autor é “por meio da abordagem qualitativa, que o pesquisador tenta descrever a complexidade de uma determinada hipótese, analisar a interação entre as variáveis e ainda interpretar os dados, fatos e teorias.” (RODRIGUES, 2006, p. 90).

#### **4.1.2 Quanto aos objetivos da pesquisa**

Quanto aos objetivos da pesquisa a presente pesquisa foi classificada como exploratória que de acordo com Rodrigues (2006, p. 90) a pesquisa exploratória,

Pode-se dizer que é uma pesquisa inicial, preliminar, cujo principal objetivo é aprimorar ideias, buscar informações sobre um determinado assunto. [...] por meio desse tipo de pesquisa, é possível também delimitar um tema e definir os objetivos ou formular as hipóteses de uma pesquisa.

Segundo Andrade (2004) são finalidades da pesquisa exploratória proporcionar maiores informações sobre o assunto que vai ser investigado; facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e a formulação das hipóteses ou descobrir um novo tipo de enfoque para o assunto. Por meio da pesquisa exploratória, avalia-se a possibilidade de desenvolver um bom trabalho, estabelecendo-se os critérios a serem adotados, os métodos e as técnicas adequadas.

#### **4.1.3 Procedimento utilizado**

O procedimento utilizado foi a pesquisa de campo que segundo Marconi e Lakatos (2007, p. 48) é “aquela pesquisa utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma

resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.”

De acordo com Rodrigues (2006, p. 89) “a pesquisa de campo é realizada a partir de dados obtidos no local (campo) onde o fenômeno surgiu, e ocorre em situação natural, espontaneamente.”

Ruiz (1996, p. 50) ainda afirma que “a pesquisa de campo consiste na observação dos fatos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados e no registro de variáveis presumivelmente relevantes para ulteriores análises.” Não permitindo o isolamento de conteúdos, mas o estabelecimento de relações constantes entre determinadas condições.

Uma das fases da pesquisa de campo é a pesquisa bibliográfica. E com o intuito de dar uma base teórica para a pesquisa foi feita uma pesquisa bibliográfica que conforme Gil (1991), a pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Dando sequência a essa definição de acordo com Rodrigues (2006, p. 89) “a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de fontes secundárias, ou seja, por meio de material já publicado, como livros, revistas e artigos científicos.”

De uma forma mais aprofundada Ruiz (1996, p. 58) traz a definição de bibliografia que “é o conjunto das produções escritas para esclarecer as fontes, para divulgá-las, para analisá-las, para refutá-las ou para estabelecê-las; é toda literatura originária de determinada fonte ou a respeito de determinado assunto.” Conclui-se dessa forma que a pesquisa bibliográfica “consiste no exame desse manancial, para levantamento e análise do que já se produziu sobre determinado assunto que assumimos como tema de pesquisa científica.” (RUIZ, 1996, p. 58).

## **4.2 População e amostra**

Para a execução da presente pesquisa foi realizada uma coleta de dados de apenas uma percentagem dos chefes da Controladoria Geral da União, no caso os chefes da CGU/CE. “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo.” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 147).

Segundo Rudio (2007, p. 60) o termo população usado no sentido de pesquisa “designa a totalidade de indivíduos que possuem as mesmas características, definidas

para um determinado estudo.” No entanto a “amostra é, portanto, uma parte da população, selecionada de acordo com uma regra ou plano.” (RUDIO, 2007, p. 62).

A amostra foi constituída pelo total de 6 chefes da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará que atendem as seguintes exigências: ter a função de gerencia na Controladoria Regional da União no Estado do Ceará a fim de investigar se desempenham competências gerenciais na sua atuação e quais são essas competências.

A pesquisa sobre a gestão na administração pública é de crucial importância, pois com as constantes evoluções da sociedade atual faz-se necessário que a administração pública também procure estar atualizada diante de tais tendências.

### **4.3 Instrumento de coleta de Dados**

O instrumento utilizado é o questionário que segundo Rodrigues (2006) é constituído por uma lista de questões relacionadas com o problema de pesquisa, devendo ser aplicado a um número determinado de informantes. O autor ainda afirma que o questionário tanto pode ser enviado pelos correios como ser entregue pessoalmente aos informantes, que deverão preenchê-lo e devolvê-lo ao pesquisador. Deve ser elaborado com linguagem simples, clara e direta, pode apresentar questões abertas, para que o pesquisador obtenha respostas livres, ou perguntas fechadas, para respostas mais precisas, ou ambos os tipos de perguntas, de múltipla escolha, de resposta numérica, ou do tipo sim ou não (RODRIGUES, 2006).

Na concepção de Ruiz (1996, p. 51) no questionário “o informante descreve ou responde a um elenco de questões cuidadosamente elaboradas.” O questionário pode ser aplicado simultaneamente a um grande número de informantes, seu anonimato pode representar outra vantagem, a clareza nas questões é indispensável, também é importante que haja explicações iniciais sobre a seriedade da pesquisa, sobre a importância da colaboração dos que foram selecionados a participar do trabalho como informantes e, principalmente, sobre a maneira correta de preencher o questionário e de devolvê-lo (RUIZ, 1996).

Segundo Barbosa Filho (1999) o questionário é uma técnica de custo razoável e apresenta elevada confiabilidade. Pode ser desenvolvido para medir atitudes, opiniões, comportamento, circunstâncias da vida do cidadão, e outras questões. Quanto à aplicação, os questionários fazem uso de materiais simples como lápis, papel, formulários, dentre outros.



O questionário da presente pesquisa possui 18 perguntas nas quais 17 questões são de múltipla escolha, sendo 12 questões aplicadas de acordo com a Escala de Linkert e uma questão aberta.

De acordo com Alexandre *et al.*, (2003) a Escala de Likert resume-se na soma das respostas dadas a cada item de Likert. Os itens são normalmente acompanhados por uma escalavizual semelhantes, ou seja, são linhas horizontais onde o pesquisador indica as suas respostas assinalando-as. As perguntas foram elaboradas a partir do referencial teórico conforme quadro a seguir.

Quadro 4 – Fundamentação para o instrumento de pesquisa (Competências Gerenciais).

<b>Autor</b>	<b>Tópicos</b>	<b>Questões</b>
Maximiano (2012)	Papéis Gerenciais	Q1- Tenho características de um líder em minha atuação no ambiente organizacional.
Maximiano (2008)	Competência Gerencial	Q2- Consigo planejar, estabelecer metas e objetivos e definir estratégias das atividades a serem realizadas.
Maximiano (2012)	Papéis Gerenciais	Q3- Consigo tomar as decisões necessárias para que as atividades a mim responsabilizadas sejam realizadas com êxito.
		Q4- Consigo ter uma visão para o empreendimento com o objetivo de fazer melhorias.
		Q5- Costumo integrar diferenças e estabelecer consenso diante de divergências e opiniões contrárias entre meus colegas de trabalho.
		Q6- Faço uma boa administração de recursos para a obtenção de um trabalho bem elaborado.
Maximiano (2012)	Habilidade Gerencial	Q7- Consigo me relacionar bem com meus colegas de trabalho.
		Q8- Consigo ter domínio sobre as atividades específicas do meu cargo, da equipe e da organização.
Maximiano (2008)	Competência Gerencial	Q9- Consigo refletir e agir a respeito de mim através de:
		a) autoanálise
		b) autocontrole
		c) automotivação
		d) autoconhecimento
e) capacidade de organizar meu tempo		
Quinn <i>et al.</i> (2003)	Papéis Gerenciais - Modelos Gerenciais	Q10- Em minhas atividades no ambiente de trabalho exerço papel de
		a) diretor e produtor
		b) monitor e coordenador
		c) facilitador e mentor
		d) inovador e negociador

Chiavenato (2008)	Gerência eficaz/Competências a serem desenvolvidas	Q11- Na execução de minhas atividades consigo ter:
		sensibilidade para perceber as situações organizacionais
		capacidade de diagnóstico situacional
		flexibilidade no modo de gerenciar
		Q12- Procuo sempre:
		a) aprender a aprender
		b) ter comunicação e colaboração
		c) conhecimentos de negócios globais
		d) autogerenciamento da carreira
		e) raciocínio criativo e resolução de problemas
f) conhecimentos tecnológicos		
g) desenvolvimento da liderança		

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A técnica adotada foi a do questionário no qual foi utilizada na pontuação de cada pergunta usando a escala de RensisLikert, apropriada a estudos de comportamento, que por sua facilidade de utilização e possibilidade de discriminar permite tabular extraíndo possíveis tendências. A graduação adotada foi de 1 a 5, sendo 1-Nunca 2 - Pouquíssimas vezes 3- Algumas vezes 4- Quase sempre 5- Sempre.

A pesquisa foi realizada na cidade de Fortaleza no estado do Ceará em maio de 2014 e, o modelo de questionário, a escala e as respectivas questões constam no apêndice 01.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

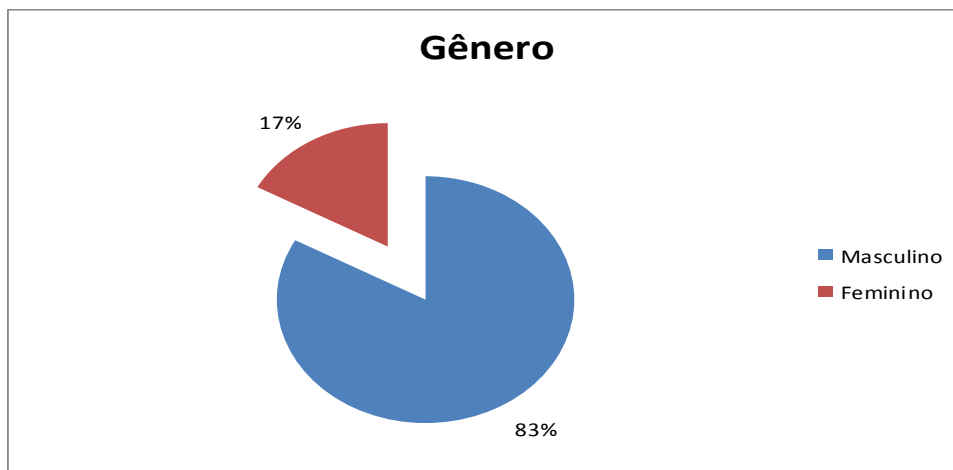
No que consiste esta pesquisa o seu objetivo geral é analisar as competências gerenciais presentes entre os gestores da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará de acordo com as competências traçadas no referencial teórico. Diante de tal objetivo os dados da pesquisa foram provenientes da aplicação do questionário o qual é composto por duas partes a primeira consiste em traçar o perfil dos entrevistados e a segunda parte pesquisou as competências gerenciais praticadas. A amostra foi de 06 chefes da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará, um sendo o chefe geral aqui no Ceará e os demais são chefes de departamentos.

Dessa forma, a apresentação e análise dos dados buscou alcançar os objetivos da pesquisa, bem como refletir o tema proposto. Por meio da exploração das informações apresentadas, buscando-se fazer uma interpretação crítica à luz da teoria. Os resultados estão apresentados abaixo:

### 5.1 Parte I – Perfil dos respondentes

Inicialmente foi descrito o perfil dos entrevistados que fizeram parte desta pesquisa. As perguntas referentes ao perfil são da 1ª à 5ª questão.

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes

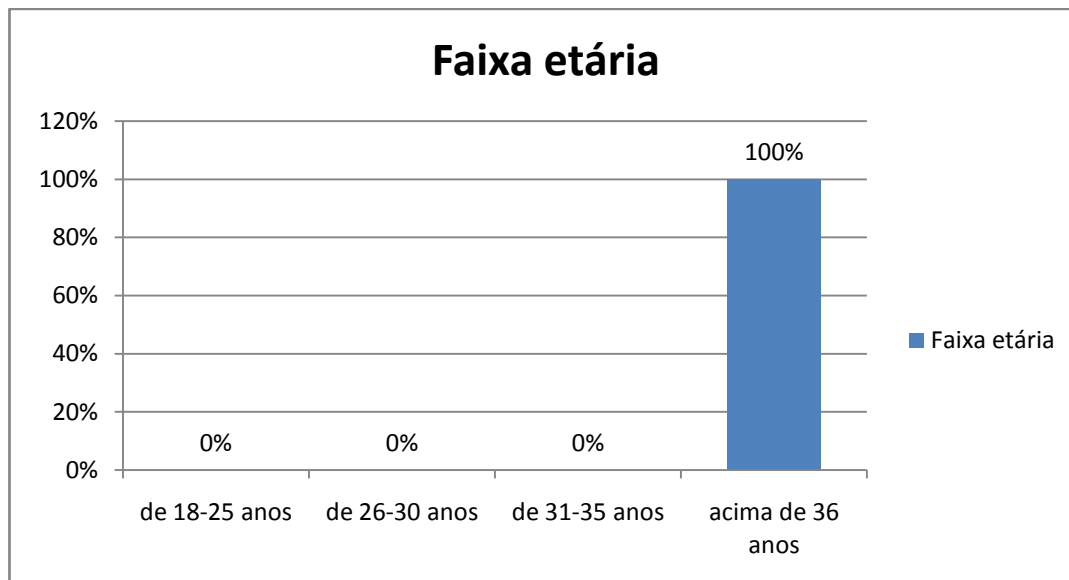


Fonte: Pesquisa de campo (2014).

De acordo com o resultado demonstrado no Gráfico 1 percebe-se que a maioria dos entrevistados é do sexo masculino com a porcentagem de 83% no qual corresponde a 5 entrevistados, e 17% é do sexo feminino, que corresponde a uma

entrevistada. Constatando uma predominância do sexo masculino no cargo de chefia na Controladoria Regional da União no Estado do Ceará.

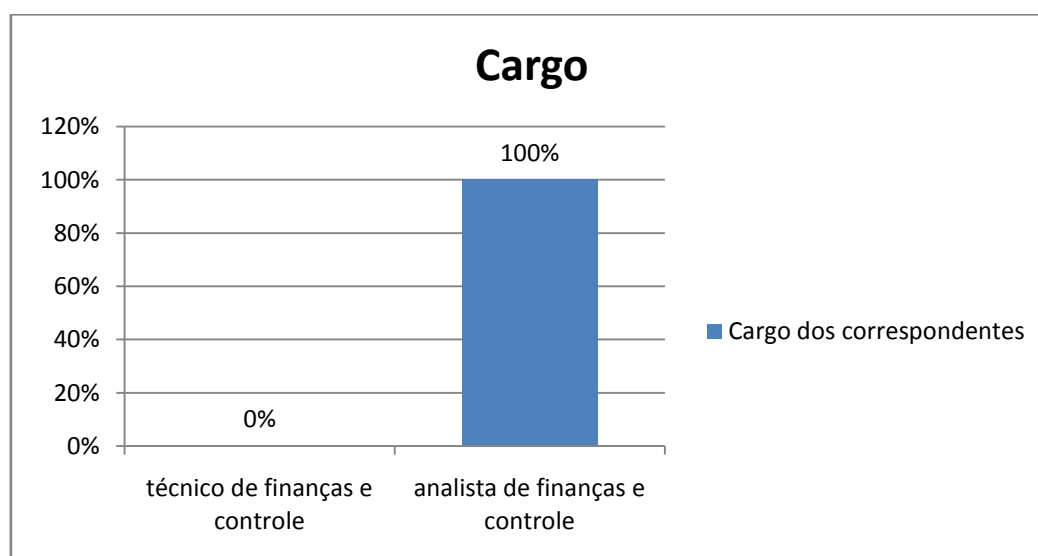
Gráfico 2 – Faixa etária



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Gráfico 2 constatou-se a faixa etária dos respondentes. Verificou-se que 100% tem idade acima de 36 anos. Isso demonstra que todos os gestores são pessoas com bastante experiência profissional, consequentemente, têm um conhecimento mais elevado referente às atividades da organização.

Gráfico 3 – Cargos dos respondentes



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Gráfico 3 é verificado o cargo dos respondentes e foi constatado que 100% são analistas de finanças e controle, ou seja todos são concursados de nível superior.

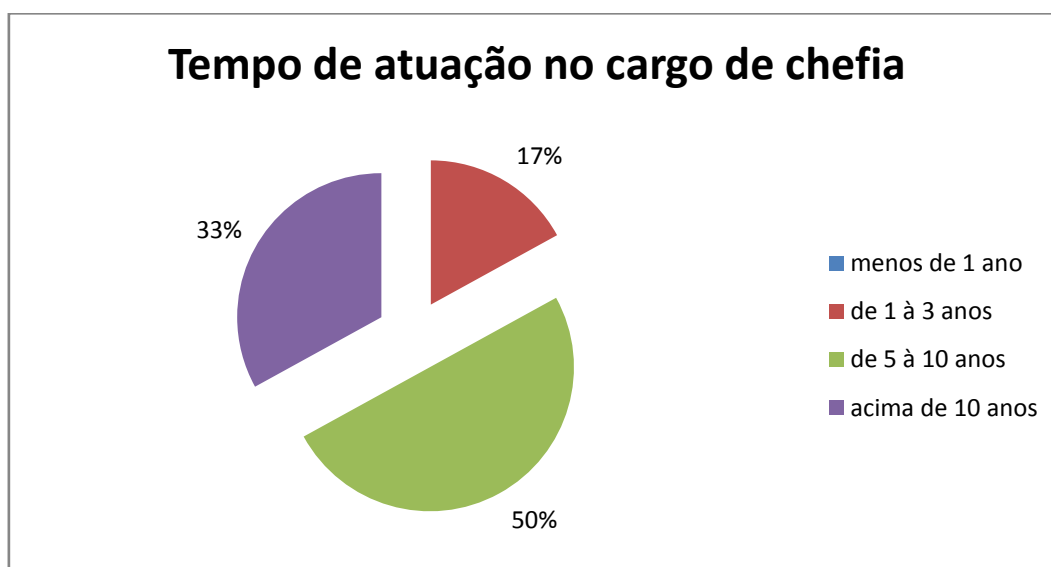
Gráfico 4 – Tempo de atuação no órgão



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

O Gráfico 4 informa quanto ao tempo de trabalho dos respondentes no órgão. 50% dos questionados responderam está de 5 a 10 anos trabalhando na área, a outra metade afirmou que atuam a mais de 10 anos. Observa-se dessa forma, que a maioria dos chefes da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará são concursados há bastante tempo.

Gráfico 5 – Há quanto tempo atua no cargo de chefia.



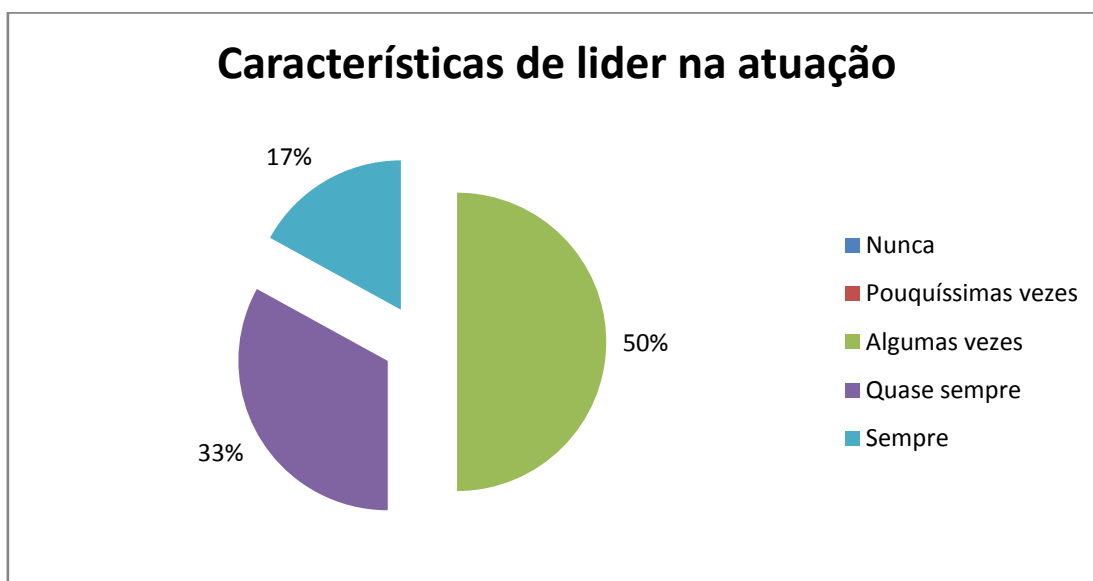
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Gráfico 5 mostra quanto tempo os respondentes estão trabalhando no cargo de chefia. Pode-se constatar que a maioria atua no cargo público em comissão, de 5 a 10 anos, com percentual de 50%. É também evidente uma grande porcentagem de chefes que atuam no cargo de chefia a mais de 10 anos, isso demonstra que são pessoas bem experientes na gestão pública e há interesse por parte deles de ocupar este cargo, uma vez que, a qualquer momento o servidor pode solicitar sua desocupação do cargo de direção.

## 5.2 Parte II – Competências Gerenciais

Nesta parte serão analisadas as competências gerenciais presentes nos respondentes, as quais foram classificadas de acordo com Maximiano (2008) como interpessoais, intrapessoais, intelectuais e técnicas. As perguntas sobre estas competências são do Gráfico 6 ao 18.

Gráfico 6 – Tenho características de um líder em minha atuação no ambiente organizacional.



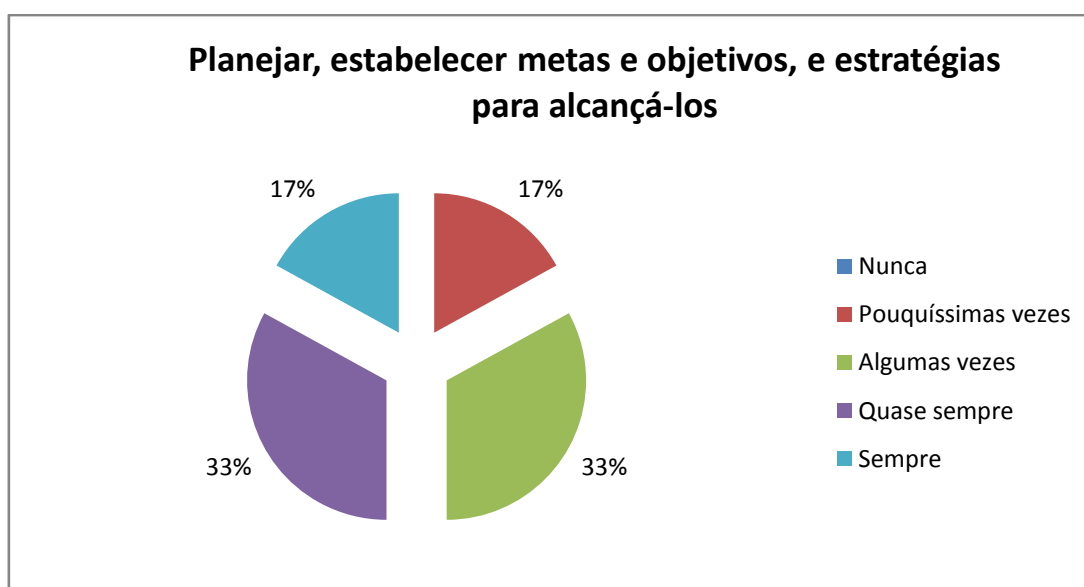
Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Gráfico 6 é demonstrado o resultado da autoavaliação dos respondentes referente a sua concepção de possuir ou não características de um líder, isto é, se agem como um líder no seu ambiente de trabalho. Com a percentagem de 50% a opção mais marcada foi algumas vezes percebem agir dessa forma, ou seja, acreditam que nem sempre conseguem influenciar seus colegas de trabalho. Em seguida com a percentagem

de 33% com a opção quase sempre, ainda foi registrado 17% que responderam a opção sempre como líder e não apenas como uma pessoa que possui autoridade. Percebe-se que estes utilizam a habilidade de liderança no ambiente de trabalho, pois de acordo com Maximiano (2012) a liderança é comandar pessoas de forma que influencie positivamente através de sua mentalidade e de seu comportamento.

Ainda mais, a liderança está presente em todas as atividades do gerente, o qual em toda a sua maneira de agir influência os funcionários, clientes, fornecedores e as demais pessoas com as quais ele se relaciona no ambiente de trabalho. O autor ainda acrescenta que a liderança é uma habilidade e é necessária para a realização das tarefas que envolvem a equipe de subordinados, como orientação, treinamento, motivação e uso da autoridade (MAXIMIANO, 2012).

Gráfico 7 – Consigo planejar, estabelecer metas e objetivos e definir estratégias para realização das atividades.

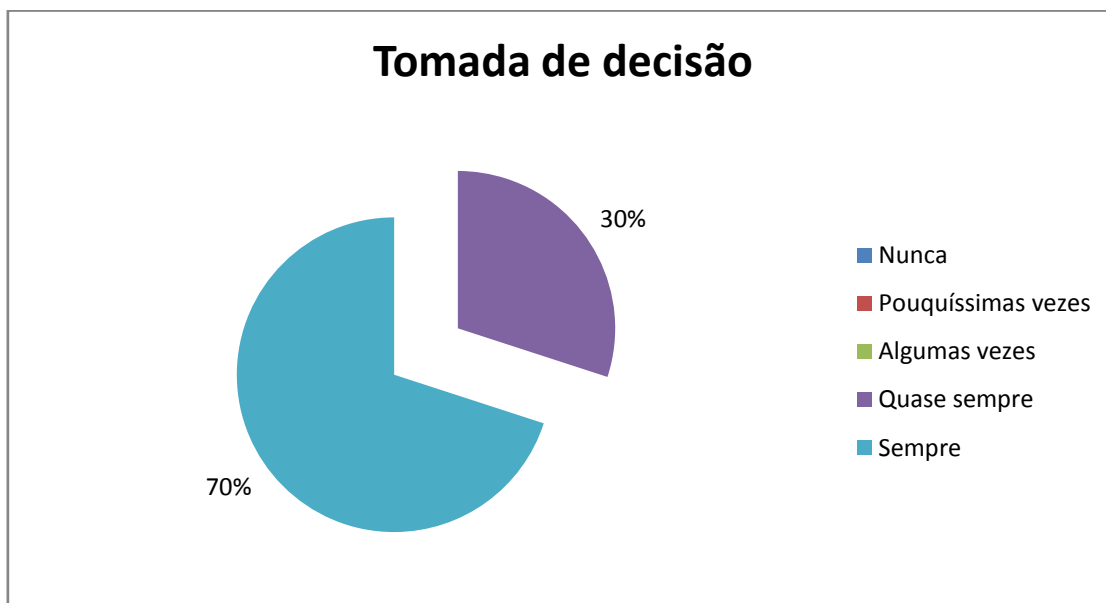


Fonte: Pesquisa de campo (2014).

O Gráfico 7 aborda a percentagem referente ao planejamento, estabelecimentos de metas e objetivos, bem como, a definição de estratégias. 33% dos respondentes informaram que quase sempre conseguem realizar todas essas tarefas de forma eficaz, a mesma percentagem de respondente, 33%, afirmaram que apenas algumas vezes, no entanto, 17% afirmaram que sempre desempenham estas habilidades. A respeito dessa questão Maximiano (2012) aborda que esses tipos de atividades que são funções próprias de gestores, são denominadas habilidades conceituais uma vez que lidam com a complexidade da organização como um todo e usam o intelecto para

formular estratégias. O autor ainda acrescenta que o conjunto dessas habilidades é definido como competências intelectuais, pois se referem a todas as formas de raciocinar e são usadas para elaborar conceitos, fazer análises, planejar, definir estratégias e tomar decisões. (MAXIMIANO, 2008)

Gráfico 8 – Consigo tomar as decisões necessárias para que as atividades a mim responsabilizadas sejam realizadas com êxito.



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

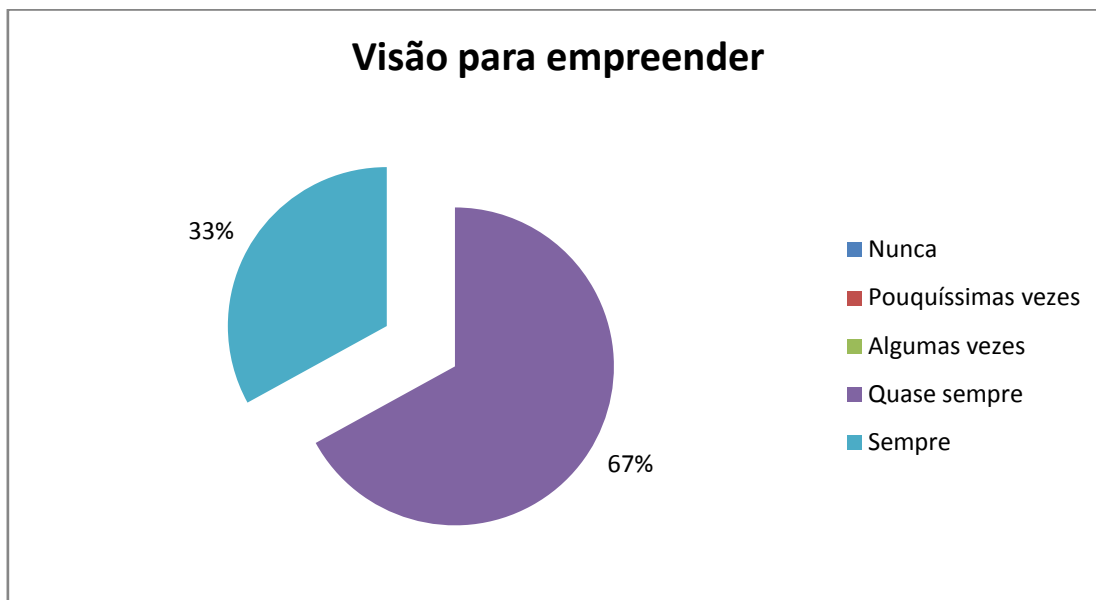
No Gráfico 8 foi analisada a percentagem dos respondentes referente a tomada de decisão na sua atuação dentro da organização. 70% dos respondentes afirmaram que sempre consegue tomar as decisões necessárias para a realização de suas atividades, mesmo em momentos conturbados. O restante de 30% afirmou que quase sempre consegue executar tal habilidade, e por ser uma função de elevada complexidade na atuação do administrador, no entanto, observa-se que a maioria dos chefes da CGU/CE tem capacidade de tomar decisões em circunstância imprevistas.

Esse resultado tem fundamento apresentado por Chiavenato (1994) o qual afirma que o processo decisório é de extrema relevância para as organizações atuais devido à competitividade em que vivem, onde a tomada de decisão é um processo em que o gestor necessita identificar o problema, os critérios, a forma de elaborar, analisar e escolher alternativas, verificando a eficácia da decisão. Para complementar Maximiano (2012) aborda que as habilidades de tomar decisões em condições de ambiguidade é a



capacidade de decidir em situações imprevistas, e quando o gerente tem poucas informações para lidar com essas situações.

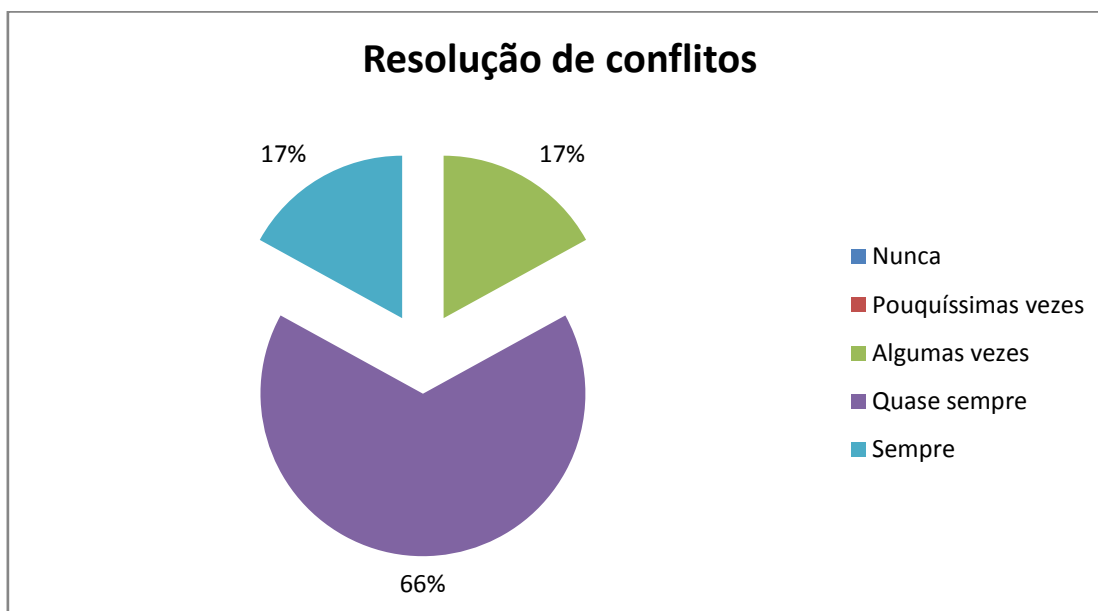
Gráfico 9 – Consigo ter uma visão para o empreendimento com o objetivo de fazer melhorias.



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Gráfico 9 foi interrogado a respeito da visão de empreendimento dentro da organização com o intuito de fazer melhorias. A maior parte dos respondentes, com a percentagem de 67% afirmaram que quase sempre procura empreender. 33% disseram que sempre procuram empreender, ou seja, são profissionais que têm uma visão do cenário a longo prazo, com o objetivo de inserir novos conhecimentos e métodos para um trabalho mais produtivo e com melhores resultados. Essa habilidade é muito importante para as organizações atuais e de acordo com Maximiano (2012) o gerente empreendedor é o iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização. O autor ainda afirma que as habilidades de empreender são aquelas que envolvem a busca por problemas e oportunidades e a implementação controlada de mudanças organizacionais.

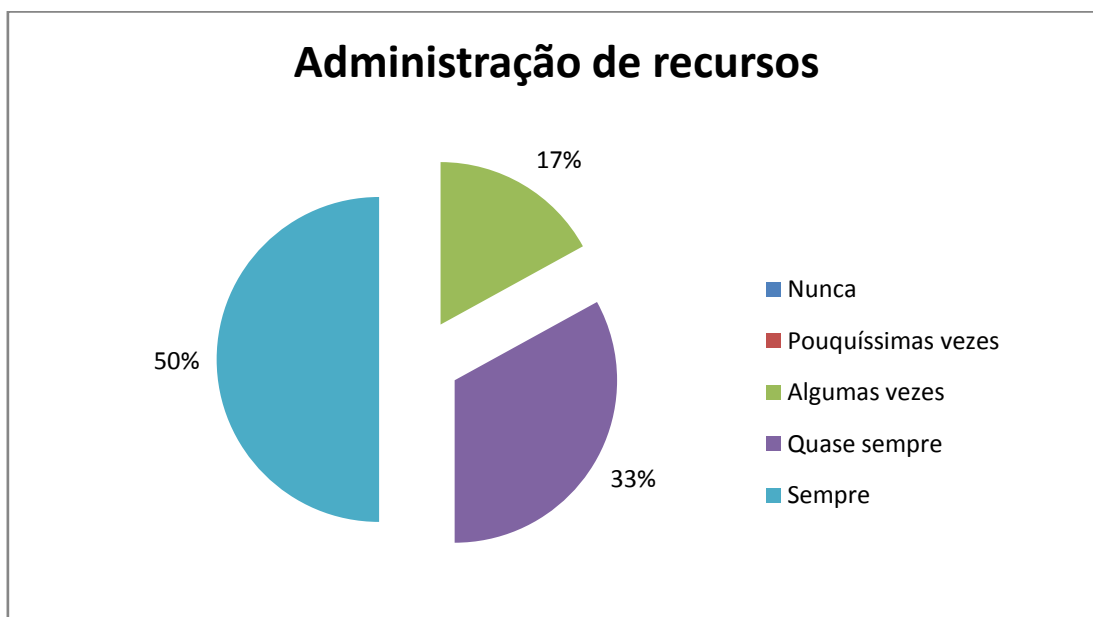
Gráfico 10 – Costumo integrar diferenças e estabelecer consenso diante de divergências e opiniões contrárias entre meus colegas de trabalho.



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

O Gráfico 10 mostra a percentagem referente a administração de conflitos no ambiente organizacional dos respondentes. Com a percentagem de maior consideração, 66%, os respondentes afirmaram que quase sempre conseguem resolver os conflitos encontrados no seu dia a dia de trabalho. 17% responderam que apenas algumas vezes conseguem gerenciar tais divergências e 17% afirmaram que sempre consegue integrar diferenças e estabelecer consenso diante de divergências e opiniões contrárias entre os colegas de trabalho. Diante de tais afirmações verifica-se que a maior parte dos gestores interrogados consegue desempenhar essa habilidade que segundo Maximiano (2012) é resolver conflitos entre as pessoas e habilidade de tomar decisões para resolver distúrbios. Essa habilidade exige habilidades de tolerância de tensões.

Gráfico 11 – Faço uma boa administração de recursos para a obtenção de um trabalho bem elaborado.

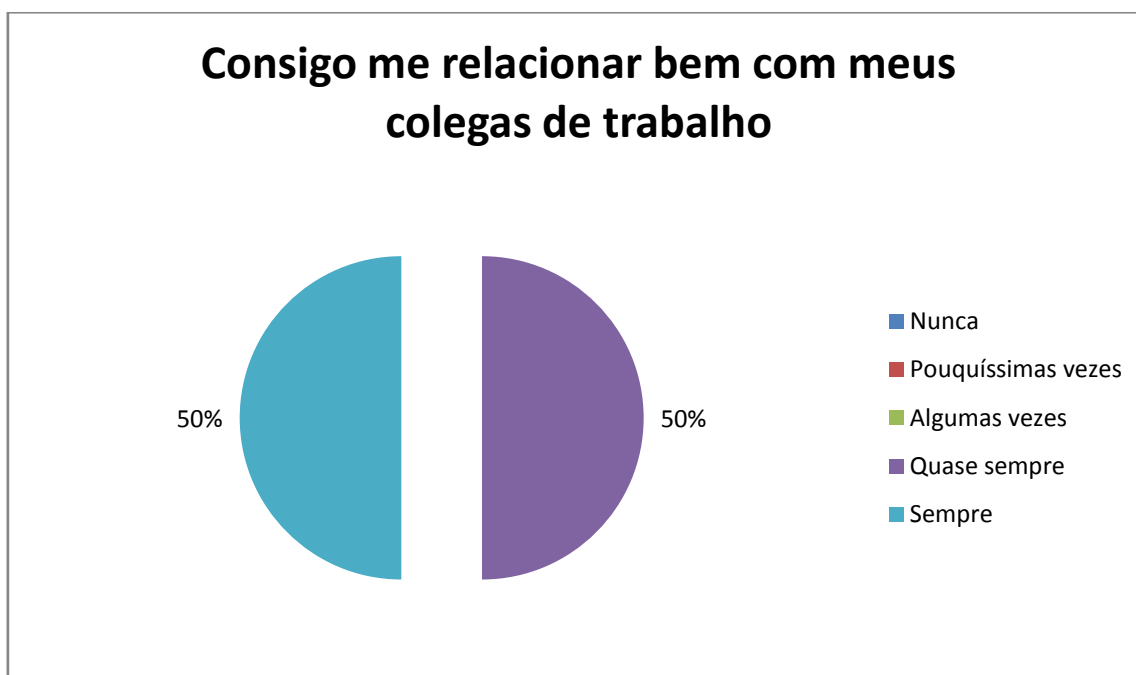


Fonte: Pesquisa de campo (2014).

O Gráfico 11 demonstra a percentagem dos respondentes sobre a administração de recursos a ele disponíveis, que são as pessoas a ele subordinadas, os materiais de execução trabalho e o próprio tempo dele e da equipe por ele liderada. A opção mais marcada com a percentagem de 50% as respostas foi que sempre os gestores interrogados conseguem administrar os recursos disponíveis de forma eficiente. Em seguida com 33% afirmaram que quase sempre conseguem desenvolver uma boa administração desses recursos e apenas 17% afirmaram que algumas vezes. Deste modo pode-se afirmar que mais da metade usam os recursos de forma eficiente, porém não tão frequentemente, mas utilizada.

A respeito dessa habilidade Maximiano (2012) afirma que administrar recursos é um papel que está presente em praticamente qualquer decisão que o gerente tome, pois compreende três elementos: administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar as decisões tomadas por terceiros.

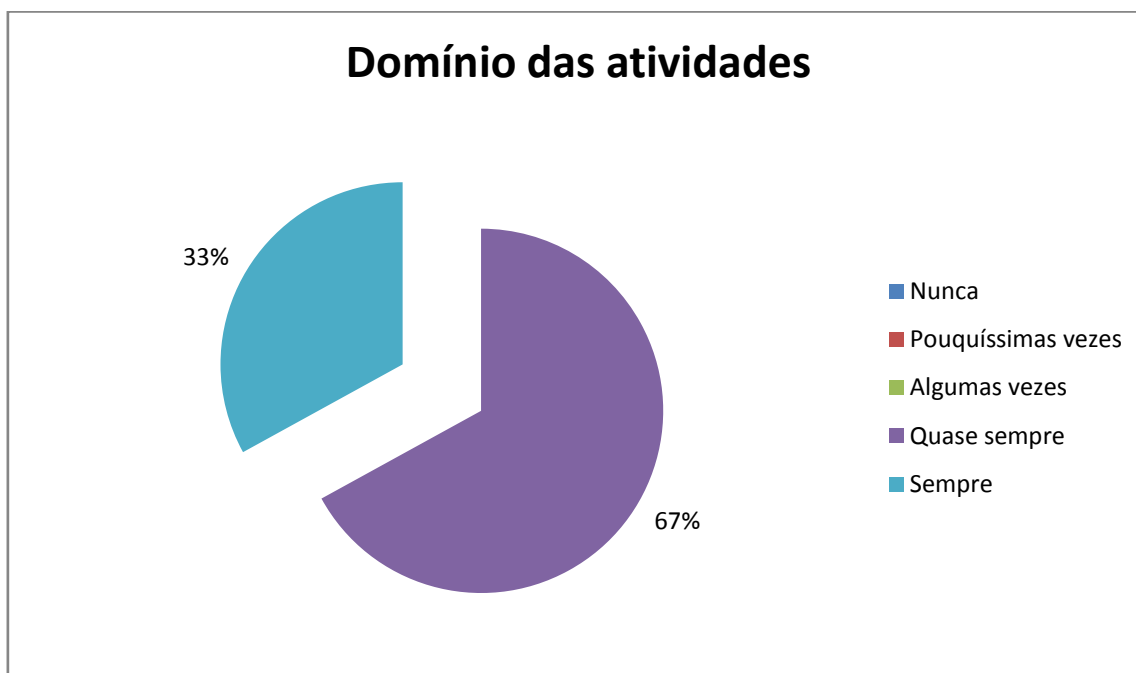
Gráfico 12 – Consigo me relacionar bem com meus colegas de trabalho.



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Gráfico 12 os respondentes falaram sobre seu relacionamento com os colegas de trabalhos. 50% afirmaram que quase sempre conseguem ter um bom relacionamento e a outra metade respondeu que sempre procuram ter e conseguem um bom clima com as pessoas. A partir desses dados verifica-se que no ambiente de trabalho da CGU/CE os chefes procuram relacionar-se bem para que o trabalho seja mais prazeroso e produtivo. Esse conjunto de habilidades é muito importante para o gestor, pois de acordo com Maximiano (2008) são chamadas de competências interpessoais que são usadas para liderar sua equipe, trabalhar com seus colegas, superiores e clientes e relacionar-se com todas as outras pessoas de sua rede de contatos.

Gráfico 13 – Consigo ter domínio sobre as atividades específicas do meu cargo, da equipe e da organização.

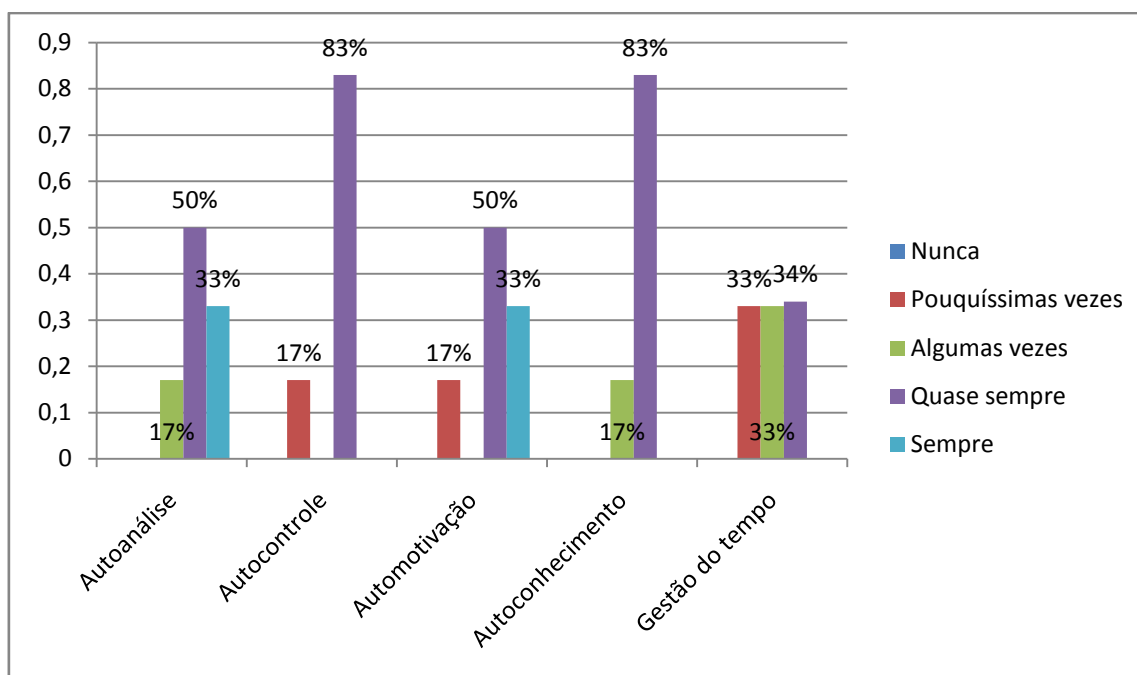


Fonte: Pesquisa de campo (2014).

O Gráfico 13 mostra a percentagem dos respondentes referente ao domínio de suas atividades profissionais. A resposta obtida com maior percentagem de 67% afirmou que conseguem ter quase sempre domínio sobre suas atividades específicas do cargo, da equipe e da organização. Somente 33% afirmaram que consegue sempre ter esse domínio.

Essa habilidade é abordada por Maximiano (2012) que a denomina de habilidade técnica, pois se relaciona com as atividades específicas do gerente, ou seja, aos conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas que estão dentro do campo de sua especialidade. O autor ainda confirma que as competências técnicas abrangem os conhecimentos sobre a atividade específica do gerente, da equipe e de sua organização (MAXIMIANO, 2008).

Gráfico 14 - Consigo refletir e agir a respeito de mim através de:



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

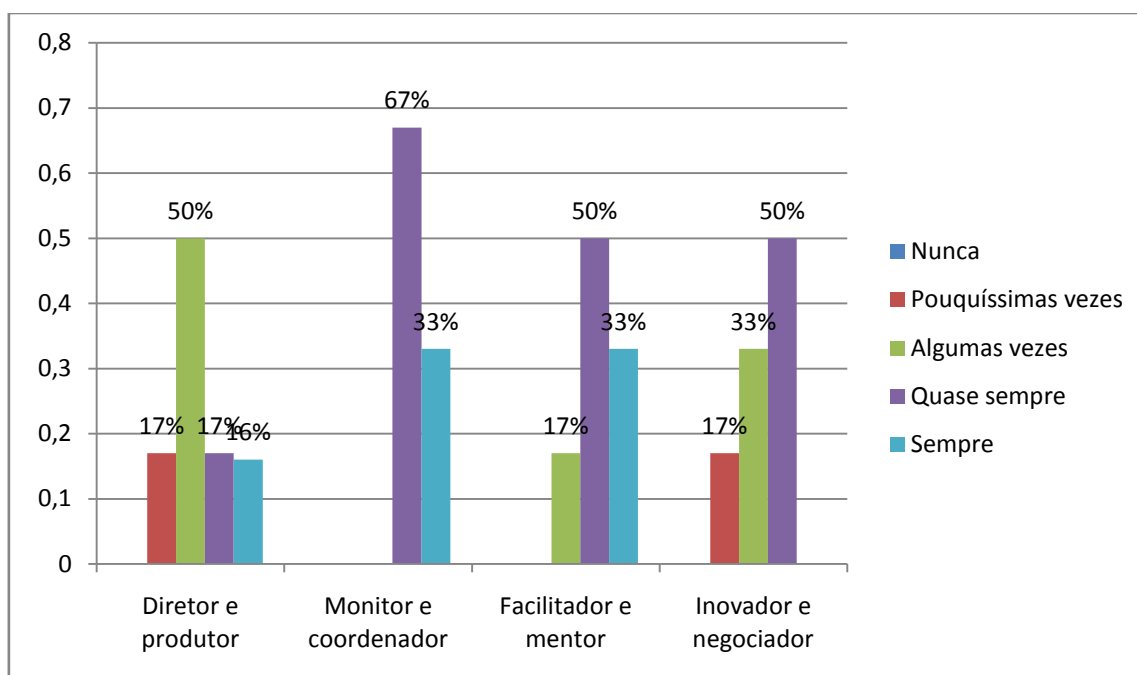
O Gráfico 14 é composto por cinco itens que mostram os tipos de reflexões questionadas aos respondentes a respeito de si mesmo. A pesquisa mostra no item ‘a’ o resultado referente à autoanálise, onde 50% responderam que, quase sempre, procuram refletir e 33% afirmaram que sempre fazem essa reflexão de analisar a si próprio. No item ‘b’ a pesquisa mostrou o resultado sobre o autocontrole, que teve como resultado de 83% dos respondentes afirmarem que quase sempre fazem esse tipo de reflexão, e somente 17% disse que pouquíssimas vezes tem o domínio de si mesmo e de suas emoções. No item ‘c’ a pesquisa mostrou o resultado sobre a automotivação, onde revelou que a metade respondeu quase sempre. 33% disseram que sempre procuram ter automotivação e 17% afirmaram que pouquíssimas vezes tem a capacidade de motivar a si mesmo. No item ‘d’ a pesquisa revelou sobre o autoconhecimento e a percentagem mostrada foi de 83% que afirmaram quase sempre refletem a respeito de si mesmo, de saber suas limitações e capacidades. 17% disseram que somente algumas vezes fazem esse tipo de reflexão. No item ‘e’ foi abordado sobre a gestão do tempo, onde as percentagens ficaram semelhantes e divididas entre pouquíssimas vezes com 33% e com mesma percentagem afirmaram que algumas vezes conseguem administrar o tempo e 34% afirmaram quase sempre conseguem ter uma boa organização do seu tempo.

Observa-se diante de tais constatações que há uma percentagem considerável dos chefes da CGU/CE que conseguem praticar na maioria das vezes tais habilidades questionadas. Verificou-se também que as competências mais praticadas

foram a autoanálise e automotivação, com 33% utilizando sempre e a menos utilizada foi a gestão de tempo que ainda hoje é um desafio saber gerenciá-lo de forma eficaz.

Essas autorreflexões são denominadas por Maximiano (2008) como competências intrapessoais que compreendem as habilidades referentes a todas as relações e formas de reflexão e ação da pessoa a respeito dela própria, como autoanálise, autocontrole, automotivação, autoconhecimento, capacidade de organização do próprio tempo.

Gráfico 15 - Em minhas atividades no ambiente de trabalho exerço papel de:



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

O Gráfico 15 mostra os resultados referente aos papéis gerenciais desempenhados pelos chefes da CGU/CE. No item 'a' a pesquisa mostra o resultado referente aos papéis de diretor e produtor, onde 50% afirmaram que somente algumas vezes desempenham esses papéis no seu ambiente de trabalho. 17% afirmaram que pouquíssimas vezes e outros 17% afirmaram que quase sempre desempenham tais papéis e apenas 16% disseram que sempre praticam o papel de diretor e produtor. Verifica-se uma baixa porcentagem na prática desses papéis. De acordo com Quinn et. al (2003) o gerente exercendo o papel de diretor, tem a função de deixar claro o planejamento e as metas a serem atingidas, por sua vez, o gestor produtor tem foco nas tarefas, no trabalho, interesse, motivação e determinação.

No item 'b' foi mostrado que 67% dos respondentes desempenham quase sempre o papel de monitor e coordenador e que 33% desempenham sempre. Percebe-se assim que grande parte exercem muitas funções de supervisionar o trabalho de seus subordinados e trabalhando com o objetivo de desenvolver o órgão. Quinn *et al.* (2003) afirma que o gestor enquanto monitor deve conhecer e supervisionar o ambiente de sua organização, e também, verificar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o seu setor está cumprindo sua parte. E o gestor enquanto coordenador dá apoio à estrutura e ao desenvolvimento da organização, tendo como principais características a organização, conciliação do trabalho da equipe, coordenação à parte logística, bem como encarar problemas.

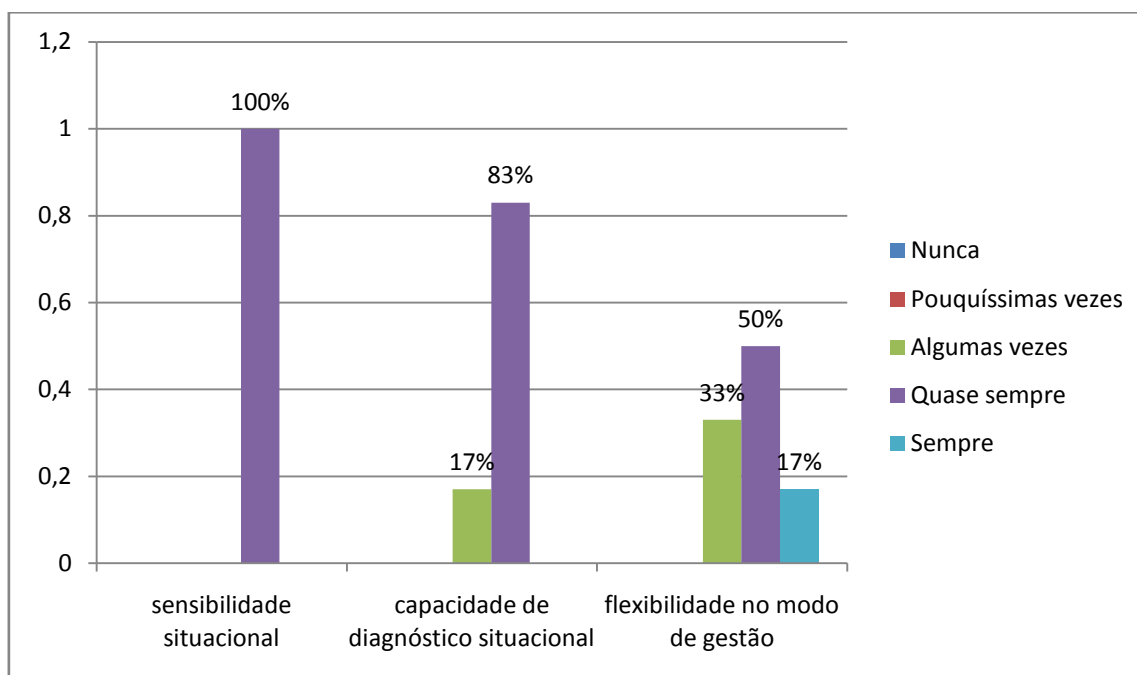
No item 'c' a pesquisa relatou sobre o papel de facilitador e mentor sobre os quais 50% dos respondentes afirmaram que quase sempre desempenham tais papéis, 33% afirmaram que sempre e apenas 17% afirmaram que apenas algumas vezes. Por fazerem trabalhos de auditorias nos órgãos federais e municípios cearenses os servidores acabam executando muitos trabalhos em equipe, e como os resultados são cobrados para serem executados da melhor maneira possível, tornou-se necessário entre os servidores desenvolver habilidades de trabalhar em equipe, pelo menos com certa frequência.

A CGU, de forma geral, tem uma preocupação em capacitar, investir na capacitação dos seus servidores para realizarem um trabalho cada vez melhor, essas afirmações entram em sintonia com Quinn *et al.* (2003) o qual aborda que no papel de facilitador, aquele que o gestor estimula o trabalho em equipe e gerencia os problemas pessoais. E no papel de mentor, o gestor trabalha no desenvolvimento de cada funcionário e aperfeiçoa suas competências, orientando-os.

No item 'd' a pesquisa demonstrou a percentagem dos respondentes referente aos papéis de inovador e negociador. 50% afirmaram que quase sempre agem de forma inovadora e negociadora, 33% afirmaram que apenas algumas vezes e 17% disseram que pouquíssimas vezes. Verifica-se nesse item que esses papéis ainda não são muito exercidos pelos respondentes, mas isso é entendido por ser uma pesquisa num órgão público, isto é, ainda está buscando vencer as formas de gestão conservadoras e inserir novas formas de gestão. Para Quinn *et al.* (2003) o gestor enquanto inovador está aberto às mudanças, tem um pensamento crítico e analítico, é visionário e identifica as tendências do mercado. Já no papel de negociador, o gestor deve utilizar técnicas de persuasão e influência em prol de seus acordos e compromissos.



Gráfico 16 - Na execução de minhas atividades consigo ter:



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

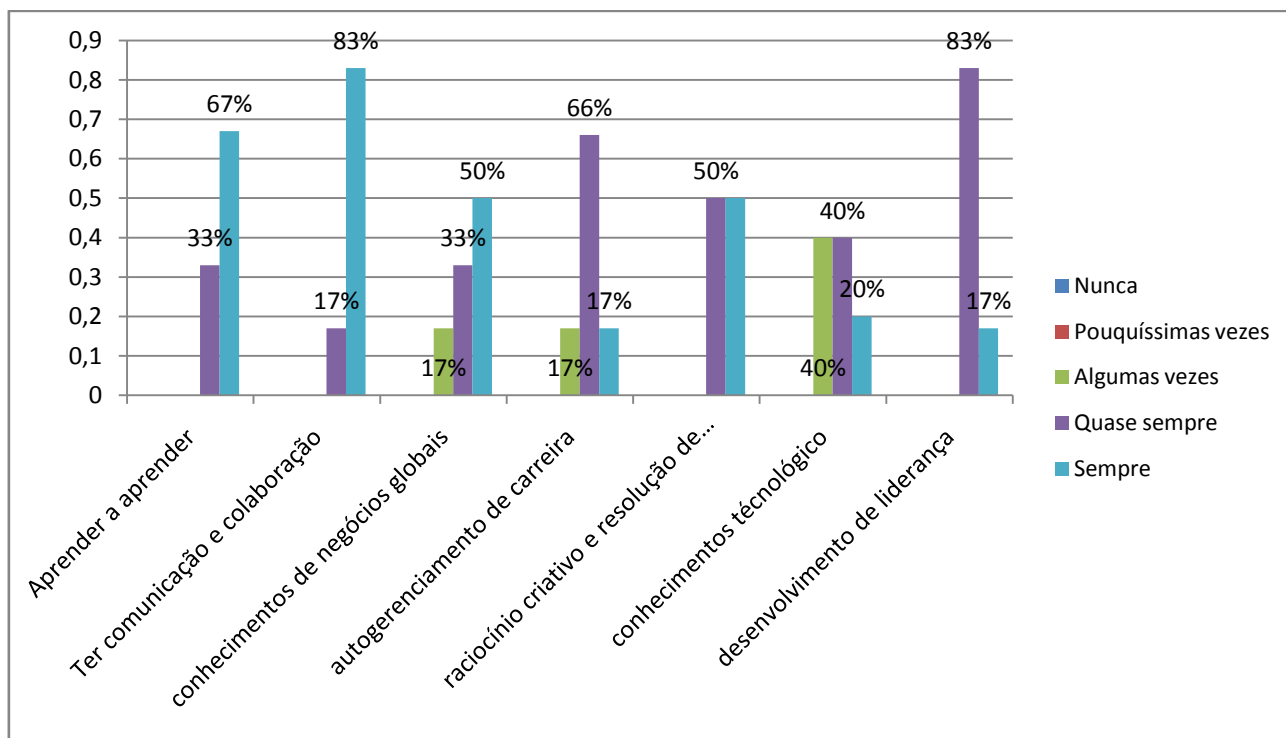
O Gráfico 16 mostra a percentagem dos respondentes referente à sua maneira de agir usando suas habilidades no ambiente de trabalho como sensibilidade situacional, onde 100% afirmaram que quase sempre desempenham tais habilidades. Ou seja, são gestores que procuram identificar o que está acontecendo, os reais motivos de cada circunstância. Para Chiavenato (2008) ser eficaz, o administrador deve reunir habilidades gerenciais básicas e algumas delas é a sensibilidade situacional que é definida como a sensibilidade para perceber a situação em seu contexto geral. Significa também ser sensível às situações enfrentadas, perceber seu contexto, características, oportunidades, forças e potencialidades bem como ameaças, fragilidades e necessidades. Significa ver e perceber aspectos que nem sempre são percebidos por outros.

Outra habilidade é a capacidade de diagnóstico situacional, na qual a maior parte dos respondentes afirmaram que quase sempre conseguem e apenas 17% afirmou algumas vezes. Percebe-se que a maioria procura analisar a situação para poder tomar decisões. De acordo com Chiavenato (2008) diagnosticar a situação é a habilidade para analisar e envolve visão sistêmica e global da situação.

Referente à flexibilidade de gestão 50% afirmaram que quase sempre conseguem moldar-se de acordo com a circunstância. 33% afirmaram que somente algumas vezes e 17% afirmou que sempre consegue mudar sua atuação de acordo com

cada situação. Chiavenato (2008) afirma que a flexibilidade de gestão é a capacidade de ajustar e adequar às forças em jogo, desde que devidamente analisadas e diagnosticadas.

Gráfico 17 - Procuo sempre:



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

No Gráfico 17% é demonstrado o resultado da pergunta feita referente às habilidades que o gestor deve obter no novo cenário organizacional.

No item 'a' a pesquisa mostra o resultado referente à preocupação dos respondentes em aprender a aprender, onde 67% marcaram a opção sempre, pois procuram está renovando e adquirindo novos conhecimentos, dando continuidade 33% escolheram a opção quase sempre tem esse interesse em aprender. Sabe-se o quanto é evidente que atualmente as organizações procuram profissionais que busquem está se desenvolvendo de acordo com a evolução do mercado, isso também é evidenciado na abordagem de Chiavenato (2008) o qual afirma que as pessoas devem contribuir construtivamente em tudo e, para tanto, devem ter condições de aprender continuamente.

No item 'b' foi mostrado que 83% marcaram a opção sempre, ou seja, procuram ter comunicação e colaboração com os colegas de trabalho. 17% afirmaram que quase sempre conseguem desempenhar tais habilidades, isso demonstra que apenas um dos respondentes disse quase sempre, ou seja, no ambiente de trabalho da CGU/CE

a maioria dos chefes procura desenvolver e manter uma boa comunicação e colaboração. De acordo com Chiavenato (2008) para um bom desempenho dentro das organizações está vinculada a habilidade de comunicação e colaboração.

No item 'c' a pesquisa relatou sobre a procura dos respondentes por obter conhecimentos globais. A metade afirmou que sempre procura estar por dentro das atualidades. 33% afirmaram que quase sempre procuram e apenas 17% disse que algumas vezes buscam obter conhecimentos. De acordo com Chiavenato (2008) há a necessidade de pessoas com habilidades que levem em conta o ambiente competitivo global, mutável e volátil.

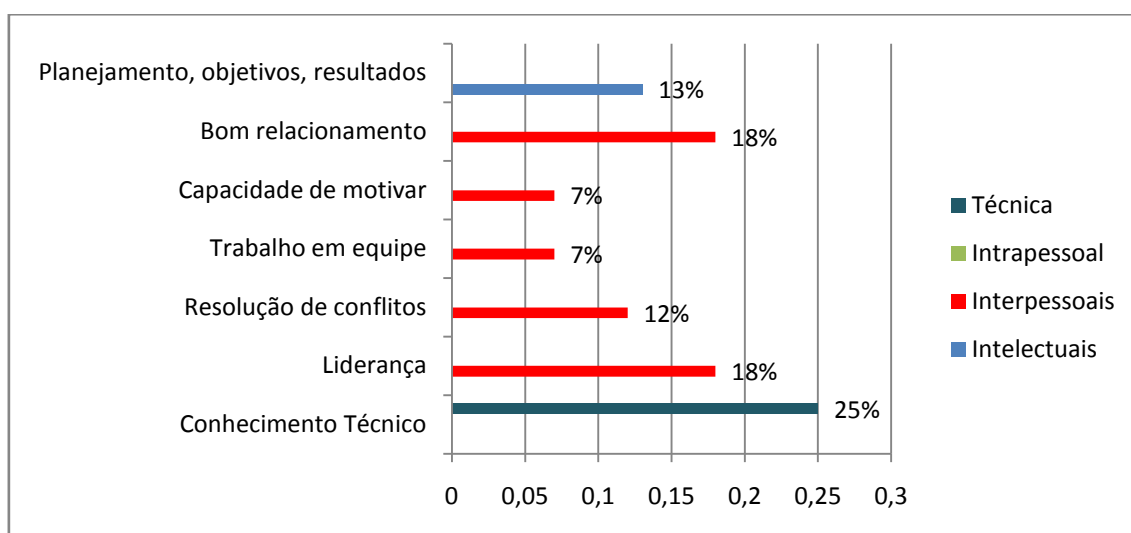
No item 'd' a pesquisa demonstrou a percentagem dos respondentes referente ao autogerenciamento de sua carreira. 17% afirmou que apenas algumas vezes tentam fazer esse autogerenciamento, em seguida 66% afirmaram que quase sempre têm essa preocupação, e ainda 17% afirmou que sempre tem a preocupação de se autoanalisar, auto motivar, planejar suas metas para a vida profissional. No que se refere a este item Chiavenato (2008) aborda que atualmente as pessoas precisam assumir o compromisso de assegurar que possuem qualificações, conhecimento e competências exigidos tanto na atividade atual como nas atividades futuras.

No item 'e' a pesquisa revelou sobre a procura dos respondentes em ter raciocínio criativo e resolução de problemas. 50% marcaram a opção quase sempre e ao outros 50% afirmaram que sempre consegue raciocinar de forma criativa e solucionar problemas de forma eficiente, mesmo com os problemas ocorrendo de maneira imprevista. Este resultado se harmoniza com a abordagem de Chiavenato (2008) que hoje se espera que as pessoas descubram por si próprias como melhorar e agilizar seu trabalho. Para tanto, elas precisam pensar criativamente, solucionar problemas e analisar situações e sugerir melhorias.

O item 'f' foi referente à busca por conhecimentos tecnológicos, mas apenas 17% disseram que sempre, 50% afirmaram que quase sempre e os outros 33% disse algumas vezes buscam conhecimentos tecnológicos. Percebe-se assim que os gestores se interessam em ter conhecimentos tecnológicos, pois trabalham diretamente por meio de equipamentos tecnológicos interligados com todas as regionais e a CGU-Geral. De acordo com Chiavenato (2008) a utilização de equipamentos de informação que tenha conexão com os membros da organização ao redor do mundo, além de realizar tarefas, é preciso comunicar-se com outras pessoas ao redor do mundo.

No item 'g' foi interrogado sobre a busca por desenvolvimento de liderança. 83% disseram quase sempre e apenas 17% afirmaram que sempre, dessa forma procuram agir como um líder. Verifica-se que ainda não existe uma preocupação tão grande por desempenhar um verdadeiro comportamento de líder no ambiente de trabalho da CGU/CE, por ser um órgão público e por ter ainda um regime muito fechado. De acordo com Chiavenato (2008) o novo imperativo é a identificação e o desenvolvimento de pessoas capazes de conduzir a empresa no século atual. Em vez de programas externos de educação para executivos, as empresas estão elaborando programas personalizados de aprendizagem.

Gráfico 18 - em sua opinião quais competências devem ser desenvolvidas para atingir resultados mais eficazes em seu ambiente de trabalho?



Fonte: Pesquisa de campo (2014).

Este gráfico demonstra o percentual das respostas da questão subjetiva. Grande parte 25% afirmaram que as competências técnicas devem ser mais desenvolvidas. No entanto as competências mais citadas foram as interpessoais como a liderança, capacidade de motivar seus subordinados, possuir habilidades de relacionamento interpessoal, capacidade para solucionar conflitos, habilidade de trabalhar em equipe.

Outras competências citadas de grande relevância que precisam ser desenvolvidas pelos gestores foram: ter equilíbrio da vida pessoal e profissional, ter flexibilidade na gestão, procurar deixar o trabalho mais dinâmico e ter maior comprometimento com os trabalhos a eles confiados. Outra sugestão interessante foi

citada por um dos respondentes, que foi “transmitir conhecimento necessário aos colaboradores a fim de tornarem mais eficazes na execução da atividade”.

Diantes das considerações dos respondentes referente à essa questão percebe-se que as competências citadas estão fundamentadas por teóricos da área administrativa na presente pesquisa, ou seja, são competências realmente importantes para um bom desempenho de uma organização, seja no setor privado ou no público.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesta pesquisa foi apresentado um estudo sobre as competências gerenciais no ambiente organizacional da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará. A

questão problema do estudo foi a seguinte: pelas atribuições dispostas em lei quais as competências desempenhadas na atuação dos gerentes da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará no ambiente organizacional? Este estudo revelou que são atribuições dos servidores federais desempenhar diversas competências, desde as técnicas as mais conceituadas de acordo com o seu cargo. Como resposta verificou-se que todos os chefes exercem competências gerenciais no seu ambiente de trabalho.

O objetivo geral foi analisar as competências gerenciais presentes entre os gestores da Controladoria Geral da União no Estado do Ceará de acordo com as competências traçadas no referencial teórico. Esse objetivo foi alcançado, pois através da pesquisa obteve-se como resultado que os chefes interrogados desempenham competências em sua atuação. Dentre as competências fundamentadas no referencial teórico a maioria foi encontrada na atuação dos investigados.

Verificou-se que segundo o objetivo específico proposto que foi: identificar o perfil dos chefes, realizar um levantamento das competências gerenciais existentes e verificar quais delas predominam entre os gestores. Pode-se concluir a partir da análise de dados que o perfil encontrado foi de gerentes em sua maioria de gênero masculino, todos com a faixa etária com mais de 35 anos, com cargo de nível superior, também com muitos anos de trabalho dentro do órgão e no cargo de chefia, conseqüentemente com muita experiência em gestão.

Ainda como resposta, as competências que são mais presentes na atuação dos chefes da CGU/CE são as competências interpessoais e técnicas como: a habilidade de comunicação entre colegas de trabalho, a liderança é outra habilidade muito usada na atuação dos chefes, porém percebe-se que podem liderar, mas não se vêem obrigados a agir sempre como um líder, também isso acontece com a habilidade de empreender. De modo geral predomina um bom relacionamento entre colegas, administração dos recursos disponíveis, o domínio das atividades, isso devido a inserção desses servidores ser por meio de concurso de alta competição, provavelmente resulta em domínio no exercício das atividades. Os papéis gerenciais mais desempenhados são os de monitor e coordenador, isso demonstra que os gerentes atuam muito supervisionando seus subordinados. Mas também a tomada de decisão que é uma competência intelectual.

Outro objetivo específico foi identificar de que maneira essas variáveis contribuem para o desenvolvimento da organização. De acordo com os teóricos citados na pesquisa a gestão por competência dá vantagem competitiva, personalizam e reflete o que a organização é capaz, o que ela faz de forma única, e a fortalece à medida que

aprende novas formas de executar suas atividades, assim a administração pública poderá oferecer um melhor serviço à população.

Conforme a análise dos dados verificou-se os aspectos a serem aperfeiçoados para um melhor gerenciamento da Controladoria Geral da União no Estado do Ceará. Pelas respostas dos chefes da CGU/CE, alguns aspectos podem ser aprimorados como a habilidade de planejar, definir estratégias, estabelecer objetivos e metas. Na percepção de alguns, a gestão do tempo também precisa ter um desenvolvimento melhor, visto que é de suma importância saber utilizar o tempo de maneira produtiva. Os papéis menos usados pelos chefes da CGU/CE são os de inovador e negociador, mostrando assim que não se sentem no dever de fazer mudanças. A flexibilidade na gestão também é outro ponto que precisa ter um desenvolvimento melhor.

Dessa forma, percebeu-se que os chefes da Controladoria Regional da União no Estado do Ceará desempenham competências gerenciais em sua atuação, entretanto ainda de forma lenta, também por ser um órgão público, isto é, em parte ainda busca a superação do conservacionismo.

Diante de tais constatações, verifica-se que foi possível alcançar os objetivos traçados na presente pesquisa. Esta pesquisa teve como limitações a escassez de materiais bibliográficos sobre o assunto de competências gerenciais no setor público. A amostra de respondentes também foi pequena, pois foi analisado apenas a CGU no Ceará devido ser um órgão federal e ter sua sede na cidade de Brasília. Também verificou-se que medir as competências gerenciais desses chefes de departamentos depende muito do tipo de liderança do chefe geral que irá influenciar no modo de agir dos demais.

É relevante notar que a administração pública já possui um conhecimento da importância das competências gerenciais, pois foi verificado o seu uso no dia a dia dos gestores públicos, de forma lenta, mas vale salientar que esse avanço na gestão pública já é uma vitória, entretanto, é necessário um interesse maior por parte do governo em desenvolver gestão por competência em seus órgãos.

## REFERÊNCIAS

\_\_\_\_\_. **Medida Provisória nº 2.143-31, de 02 de abril de 2001.** Dispõe sobre a

organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/mpv/Antigas\\_2001/2143-31.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas_2001/2143-31.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 15 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **CONTROLADORIA GERAL DA UNIÃO**. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/>>. Acesso em 12 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARÁ**. Disponível em: <<http://www.intra.cguce.gov.br/>>. Acesso em 12 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 5.683, de 24 de janeiro de 2006**. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos em comissão e das funções gratificadas da Controladoria Geral da União, e da outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5683.htm)>. Acesso em: 25 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 4.117, de 06 de fevereiro de 2002**. Dispõe sobre a execução do Quarto Protocolo Adicional ao Acordo de Complementação Econômica nº 39. Disponível em: <<http://presrepublica.jusbrasil.com.br/legislacao/99817/decreto-4117-02>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.109, de 17 de setembro de 2013**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas da Controladoria-Geral da União e remaneja cargos em comissão. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/decreto/d8109.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/decreto/d8109.htm)>. Acesso em: 15 de abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2003/110.683.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/110.683.htm)>. Acesso em: 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.314, de 19 de agosto de 2010**. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/112314.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112314.htm)>. Acesso em: 30 jun. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro 2011**. Dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)>. Acesso em: 22 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 8.112, de 11 dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.



Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm)>. Acesso em: 13 de abr. 2014.

\_\_\_\_\_. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Disponível em: <<http://www.planejamento.gov.br/>>. Acesso em 11 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 1.067, de 02 de fevereiro de 1988.** Dispõe sobre as atribuições básicas dos cargos de Analista de Finanças e Controle e de Técnico de Finanças e Controle, respectivamente de nível superior e médio. Disponível em: <<http://intragu.df.cgu/recursos-humanos/legislacao-2/portarias-normativas/portaria-sedap-no-1.067-de-02-06-1988/view>>. Acesso em: 29 abr. 2014.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 1.609, de julho de 2012.** Dispõe sobre a concessão da licença para capacitação aos servidores em exercício na Controladoria-Geral da União. Disponível em: <<http://intragu.df.cgu/recursos-humanos/legislacao-2/portarias>>. Acesso em: 30 abr. 2014.

ALBUQUERQUE, Renata Cavalcante. **Estratégias organizacionais e gestão por competência:** estudo de caso em operadora de plano de saúde de Fortaleza-CE. 2010. 212 f. Dissertação (mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2010.

ALEXANDRE, *et al.*. **Análise do número de categorias da escala de Likert aplicada à gestão pela qualidade total através da teoria da resposta ao item.** 2003. Disponível em: <[http://www7.tjce.jus.br/portalconhecimento/wpcontent/uploads/2013/11/enegep2003\\_alan\\_tri\\_analise\\_numero\\_categorias\\_escala\\_likert.pdf](http://www7.tjce.jus.br/portalconhecimento/wpcontent/uploads/2013/11/enegep2003_alan_tri_analise_numero_categorias_escala_likert.pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação:** noções práticas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBOSA FILHO, Manuel: **Introdução à pesquisa:** Métodos, Técnicas e Instrumentos. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

BARROS, Maria Eunice Antunes. **Competências gerenciais:** um estudo de caso no setor siderúrgico mineiro. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo. Pedro Leopoldo. 2007. Disponível em: <[http://http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2008/dissertacao\\_maria\\_eunice\\_antunes\\_barros\\_2008.pdf](http://http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2008/dissertacao_maria_eunice_antunes_barros_2008.pdf)>. Acesso em: 21 abr. 2014.

BÍBLIA. Português. **Bíblia sagrada.** São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1995. 1408p.

BOWDITCH. James L. BUONO. Anthony F. **Elementos de comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1992.

CONTROLADORIA REGIONAL DA UNIÃO NO ESTADO DO CEARÁ. **1º Relatório sobre a implementação da Lei nº 12.527 de 2011-2012.** Disponível em:

<<http://www.acaoainformacao.gov.br/menu-de-apoio/recursos-passo-apasso.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron *Books*, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores**: a gestão de negócios para o alcance de todos. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DENZIN, Norman Kent. LINCOLN, Yvonna S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Competências e desempenho organizacional**: o que há além da Balanced Scorecard. São Paulo: Saraiva, 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário aurélio da língua portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUIMARÃES, Tomas de Aquino. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 20 abr. 2014.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3 ed. rev. atual. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2003.

LIMA, Manuel Barros. **Gestão por competência**. 2008. Disponível em: <[http://www.assesc.edu.br/download/3\\_jornada\\_cientifica/gestao\\_competencias\\_organizacaoes.pdf](http://www.assesc.edu.br/download/3_jornada_cientifica/gestao_competencias_organizacaoes.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARIANO, Daniela Soares da Silva. *et al.* **Gerentes e gerência: competências Gerenciais**. 2008. Disponível em: <[http://www.unihorizontes.br/proj\\_inter20081/adm/competencias\\_gerenciais.pdf](http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/competencias_gerenciais.pdf)>. Acesso em: 28 maio 2014.

MATOS, Francisco Gomes de. **Gerencia participativa: como obter a cooperação espontânea da equipe e desburocratizar a empresa**. Rio de Janeiro: Biblioteca do exército, 1980.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. ed. Compacta. 1. Ed. São Paulo: Atlas: 2008.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PITOMBEIRA, Suzete Suzana Rocha. **Competências gerenciais e experiência na solução de problemas em uma empresa de engenharia de movimento: um estudo de caso**. 2007. 124 f. Dissertação (mestrado em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Fortaleza-CE, 2007.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerencias: a abordagem de valores concorrentes na gestão**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

RAMPAZZO, L. **Metodologia científica: para alunos dos cursos de graduação e pós-graduação**. São Paulo: Loyola, 2002.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SLOMSKI, Vilma Geni. **Competências gerenciais necessárias ao gestor público contemporâneo**. 2012. Disponível em: <<http://www.escoladecontas.tcm.sp.gov.br/artigosArquivos/70f0d14e9203d847c5e94982b4bcb79c.pdf>>. Acesso em: 20 de maio 2014.

TRAJANO, Samara da Silva. **Competências gerenciais**: um estudo potencial dos alunos do Curso de Administração da Universidade Federal do Ceará. 2013. TCC (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza-CE, 2013.

TRUJILLO, Afonso Ferrari. **Metodologia da Ciência**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Guia de normalização de trabalhos acadêmicos da Universidade Federal do Ceará**. 2012. Disponível em: <[http://www.feaac.ufc.br/images/stories/\\_files/guia\\_normalizacao\\_ufc\\_2012.pdf](http://www.feaac.ufc.br/images/stories/_files/guia_normalizacao_ufc_2012.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2014.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

YOSHIO, Hatakeyama. **A revolução dos gerentes**. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenheiros da UFMG, 1995.



## PARTE II - AVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Avalie as competências abaixo de acordo com a escala que melhor representem a aplicabilidade destas no seu trabalho. Pontue conforme o seu nível de envolvimento como sendo:

1- Nunca 2- Pouquíssimas vezes 3- Algumas vezes 4- Quase sempre 5- Sempre.

6.	<b>Tenho características de um líder em minha atuação no ambiente organizacional.</b>	1.	2.	3.	4.	5.
7.	<b>Consigo planejar, estabelecer metas, objetivos e definir estratégias para realização das atividades.</b>	1.	2.	3.	4.	5.
8.	<b>Consigo tomar as decisões necessárias para que as atividades a mim responsabilizadas sejam realizadas com êxito.</b>	1.	2.	3.	4.	5.
9.	<b>Consigo ter uma visão para o empreendimento com o objetivo de fazer melhorias.</b>	1.	2.	3.	4.	5.
10.	<b>Costumo integrar diferenças e estabelecer consenso diante de divergências e opiniões contrárias entre meus colegas de trabalho.</b>	1.	2.	3.	4.	5.
11.	<b>Faço uma boa administração de recursos para a obtenção de um trabalho bem elaborado.</b>	1.	2.	3.	4.	5.
12.	<b>Consigo me relacionar bem com meus colegas de trabalho.</b>	1.	2.	3.	4.	5.
13.	<b>Consigo ter domínio sobre as atividades específicas do meu cargo, da equipe e da organização.</b>	1.	2.	3.	4.	5.
14.	<b>Consigo refletir e agir a respeito de mim através de:</b>					
a)	Autoanálise	1.	2.	3.	4.	5.
b)	Autocontrole	1.	2.	3.	4.	5.
c)	Automotivação	1.	2.	3.	4.	5.
d)	Autoconhecimento	1.	2.	3.	4.	5.
e)	capacidade de organizar meu tempo	1.	2.	3.	4.	5.
15.	<b>Em minhas atividades no ambiente de trabalho exerço papel de:</b>					
a)	diretor e produtor	1.	2.	3.	4.	5.
b)	monitor e coordenador	1.	2.	3.	4.	5.
c)	facilitador e mentor	1.	2.	3.	4.	5.
d)	inovador e negociador	1.	2.	3.	4.	5.
16.	<b>Na execução de minhas atividades consigo ter:</b>					
a)	sensibilidade para perceber as situações organizacionais	1.	2.	3.	4.	5.
b)	capacidade de diagnóstico situacional	1.	2.	3.	4.	5.
c)	flexibilidade no modo de gerenciar	1.	2.	3.	4.	5.
17.	<b>Procuro sempre:</b>					
a)	aprender a aprender	1.	2.	3.	4.	5.
b)	ter comunicação e colaboração	1.	2.	3.	4.	5.

c)	conhecimentos de negócios globais	1.	2.	3.	4.	5.
d)	autogerenciamento da carreira	1.	2.	3.	4.	5.
e)	raciocínio criativo e resolução de problemas	1.	2.	3.	4.	5.
f)	conhecimentos tecnológico	1.	2.	3.	4.	5.
g)	desenvolvimento da liderança	1.	2.	3.	4.	5.

**18) Em sua opinião quais competências devem ser desenvolvidas para atingir resultados mais eficazes em seu ambiente de trabalho?**

---

---

---

---