

**ESTILO GERENCIAL – COMO OS GESTORES SE VEEM E O QUE ELES NÃO PERCEBEM QUANDO VISTOS SOB A ÓTICA DOS SEUS SUBORDINADOS - UMA AVALIAÇÃO DO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA (IFAM) – CAMPUS COARI**

MARIA DA PAZ FELIX DE SOUZA<sup>1</sup>

**RESUMO**

O artigo analisa a percepção dos gestores sobre seu estilo de gestão e o que eles não percebem quando vistos sob a ótica dos seus subordinados. Objetivou-se identificar por meio de pesquisa quantitativa e qualitativa com entrevistas semiestruturadas aplicadas em uma grande organização pública de educação. Apresentou-se a classificação do estilo (perfil) gestão a partir de o modelo triangular “arte, habilidade prática e ciência” desenvolvido por Henry Mintzberg (2010), assim também como os gerentes e seus subordinados percebem suas habilidades e as utiliza na preparação, planejamento, organização do trabalho e controle de suas atividades no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) – *Campus Coari*. De acordo com a pesquisa, foi possível constatar que, existem diferenças entre como os gerentes se veem e como o estilo de gestão deles é visto por seus subordinados diretos, percebe-se que não se trata do gerente adotar um determinado estilo como correto, e sim procurar o equilíbrio na prática em que arte, habilidade prática gestão empírica e ciência se encontram.

**Palavras-chave:** Estilo. Gerentes. Subordinados. Perfil. Habilidades.

**Introdução**

O presente artigo explora a percepção dos gestores sobre seu estilo de gestão. Objetivou-se identificar a incidência e proporcionalidade do estilo (perfil) de gestão a partir de o modelo triangular “arte, habilidade prática e ciência” proposto por Henry Mintzberg (2010, p. 133) e como os gerentes e seus subordinados percebem seu estilo de gestão e o utiliza na preparação, planejamento, organização do trabalho e controle de suas atividades numa instituição pública federal de educação – O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas (IFAM) – *Campus Coari*.

---

<sup>1</sup>. Graduada no curso de Biotecnologia pela Universidade Federal do Amazonas - UFAM. Assistente em Administração no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas - IFAM Endereço: Rua: 8, Qd. L, 21, Conj. Naide Lins, União, Coari-Am. E-mail: paz.felix@ifam.edu.br

Este artigo fundamenta-se em pesquisa empírica, de natureza quantitativa e qualitativa, baseada em entrevistas semiestruturadas, aplicadas no IFAM, especificadamente no *Campus Coari*, localizado no trecho médio do rio Solimões, na cidade de Coari, Estado do Amazonas. Durante a pesquisa, foi feito levantamento em cada setor/seção da organização, como também, a ponderação do estilo (perfil) de 05 (cinco) gestores, a partir de sua autoavaliação, e a visão de estilo de gestão de cada um deles, a partir da ótica de seus subordinados ligados diretamente a eles. Foram consultados no total de 21 (vinte e um) subordinados hierárquicos.

Identificou-se o conjunto dos estilos de gestão (Arte, Habilidade prática e ciência) no contexto da Instituição Federal estudada. Verificou-se o percentual entre os estilos de gestão que permitem os gerentes administrar mais eficazmente seu setor/seção.

Nesse contexto dois pontos passam a ser fundamentais para o presente estudo: verificar como os gerentes percebem seu estilo de gestão e como seu estilo (habilidades) é percebido pelos seus subordinados geridos hierarquicamente. O estilo de gestão segundo Koys e DeCotiis (1991): “é um fator que mostra a forma predominante ou o comportamento típico da ação do gerente no relacionamento com a equipe, no processo de influenciar indivíduos ou grupos para atingir os objetivos”.

Este estudo permeia a percepção de que a Gestão é uma prática em que arte (sensibilidade gerencial), habilidade prática (gestão empírica) e ciência se encontram. Assim, a maioria dos executivos tende a seguir um dos caminhos dessa triangulação. O problema é quando os gerentes pendem demais para um desses caminhos, a gestão perde o equilíbrio.

Alguns gerentes perguntam: Como atuar para garantir melhores resultados e qual o estilo mais adequado de gestão a ser adotado?

Na verdade, não há uma resposta única e ideal de gerenciar para garantir o êxito na atuação. Ocorre que alguns estilos de gestão tendem a facilitar o envolvimento da equipe com o trabalho. Segundo Maximiano (2000): “Por estilo de gerência entende-se a forma do líder se relacionar com sua equipe, tanto em interações de grupos como de pessoa a pessoa”.

Nessa perspectiva, para Carbone,

O gerente pode assumir os mais variados papéis que a situação exigir. Em alguns, ele é um chefe enérgico; em outros, ele é brando e democrático. Em certos momentos ele delega, em outros determina. Em algumas situações procura compartilhar, em outras convencer. Em casos específicos mostra-se ativo, participativo, enquanto em outros desaparece por algum tempo, mostrando-se distante e ausente. Tudo dependerá das circunstâncias, que orientará o gerente na escolha da “forma” a ser empregada, uma vez que há sempre um “estilo” mais adequado para cada situação (CARBONE, 1992).

Diante destes pressupostos, necessário se faz esclarecer, que o termo gerente, neste trabalho, foca segundo Silva (1986): “a pessoa encarregada das funções administrativas encontradas na teoria clássica da administração: o planejamento, a organização, a direção, o controle e a coordenação”. Este critério homogeneiza, na prática e na teoria, as diversas denominações existentes para gerentes: executivos, supervisores, facilitadores, etc. No entender de Mintzberg (1983): “todos são gerentes, *Manangers*, no inglês, ou seja, todos aqueles que são encarregados de uma organização ou de uma de suas subunidades”.

Conforme Schermerhorn Jr,

O gerente é a pessoa que tem sob sua responsabilidade o desempenho de uma ou mais pessoas de uma organização. Ele consegue resultados por meio de sua empresa e das pessoas que nela trabalham. Para isso, planeja, organiza, dirige, controla os diversos recursos visando à realização de objetivos específicos (SCHERMERHORN Jr, 1999).

## **Desenvolvimento**

O presente trabalho tem caráter exploratório e é resultado de duas pesquisas. A primeira parte constou de pesquisa de campo quantitativa realizada na cidade de Coari, interior do Estado do Amazonas, especificadamente no IFAM – *Campus* Coari, instituição federal de ensino técnico e tecnológico ligada à Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica – SETEC, ligada ao Ministério da Educação – MEC, através de Questionários Modelo (Apêndice A e B) entregues e coletados de forma presencial junto aos colaboradores da pesquisa, no período de junho a julho de 2015. Essa pesquisa objetivou avaliar dos gestores de segundo e terceiro nível da organização descrita abaixo:

### **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – IFAM**

Unidade – *Campus* Coari

Cidade – Coari – AM

O IFAM - *Campus* Coari surgiu no dia 29 de dezembro de 2008, com a sanção da Lei 11.892 que instituiu a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. As novas instalações do *Campus* Coari, localizada na Estrada Coari-Itapéua, km. 02 s/n - Bairro Itamaraty, tiveram suas atividades letivas iniciadas em 05 de maio de 2008 e sua inauguração oficial aconteceu em 10 de setembro do mesmo ano.

O *Campus* Coari, enquanto estrutura integrante do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, tem por finalidade proporcionar o ensino de qualidade através de qualificação e requalificação profissional, bem como, pesquisa e extensão a fim de

atender a demanda da Microrregião de Coari. Atualmente, oferece os cursos técnicos de Integrados de Manutenção e Suporte em Informática e Redes de Computadores, os cursos técnicos subsequentes em Administração e PROEJA em Administração.

### **Setores dos Gestores Entrevistados**

#### **Diretoria de Ensino**

Objetivo – Compete coordenar, planejar, fomentar e fiscalizar as atividades e políticas de desenvolvimento do ensino no âmbito do *Campus* Coari, bem como realizar articulação entre o *Campus* e a Reitoria do IFAM.

#### **Diretoria Administrativa**

Objetivo – Compete planejar, coordenar, fomentar, executar e acompanhar as implantações ou implementações das estratégias, diretrizes, políticas de planejamento, administração, gestão orçamentária, de pessoas, financeira e patrimonial do *Campus* em conjunto com as diretrizes da Reitoria do IFAM.

#### **Coordenação Geral Acadêmica - COGEA**

Objetivo – Compete coordenar as ações das coordenações de cursos, planejar ações de atividades extracurriculares, bem como o funcionamento das ações da biblioteca, assistência estudantil e controle de notas e frequência dos alunos do *Campus*.

#### **Coordenação de Registro Acadêmico - CRA**

Objetivo – Compete coordenar as ações de controle da entrega das cadernetas aos professores, bem como gerir o atendimento aos alunos, no concernente à frequência, notas, dependências, recuperação e solicitações diversas. É o setor responsável pela emissão de diplomas dos alunos concluintes dos cursos.

#### **Coordenação de Cursos Integrados - DIBEM**

Objetivo – Compete coordenar as ações dos professores das disciplinas básicas dos cursos oferecidos no *Campus*, bem como fornecer à Coordenação Geral Acadêmica informações sobre as ações em sala de aula.

A segunda parte da pesquisa foi realizada após tabulação dos dados obtidos a partir da pesquisa quantitativa. Foi executada uma reunião com um dos setores foco da pesquisa – Diretoria de Ensino, com o objetivo de realizar um levantamento de dados qualitativos junto aos participantes envolvidos na primeira parte (quantitativa) da pesquisa.

### **Apresentação dos resultados**

Do total dos setores/seção da amostra, 80% estão relacionados à atividade finalística da Instituição, isto é, o ensino e 20% relacionados com atividades meio, não finalísticos. Entre os entrevistados da Organização avaliada 42% têm menos de 1(um) ano na Organização, 42% têm entre 1 (um) a 5 (cinco) anos, 8% de 6 a 10 anos e 8% mais de 20 anos na Organização. A média do tempo de experiência profissional entre os entrevistados foi de 1 a 5 anos, sendo a média de idade dos entrevistados entre 31 a 35 anos. Com relação ao gênero dos entrevistados, 89% foram do sexo masculino e 11% do sexo feminino. Com relação ao estado civil 54% se declararam casados (as), 31% solteiros (as), 15% em união estável. Avaliando a escolaridade 77% possuem nível superior e 23% possuem nível superior incompleto.

### **Pesquisa Quantitativa (Autoavaliação)**

Os gerentes não são neutros quando assumem um cargo administrativo, como uma massa de pizza que é modelada no formato desejado.

Uma pessoa vem para um cargo administrativo com um conjunto de valores, neste estágio de sua vida provavelmente estabelecidos, além de uma bagagem de experiência que, por outro lado, proporcionou-lhe um conjunto de habilidades ou de competências, talvez aprimoradas por treinamento e que, por outro lado, propiciaram-lhe uma base de conhecimentos” (MINTZBERG,1994).

Esses conhecimentos são usados diretamente, conseqüentemente convertidos em um conjunto de modelos mentais, maneiras-chave pelas quais os gerentes interpretam o mundo em sua volta, por exemplo, como os co-pilotos de aviões percebem o comportamento dos seus comandantes com os quais precisam trabalhar. “Segundo Mintzberg (1994): Juntas, todas essas características (valores, experiências, habilidades, modelos mentais) determinam em grande parte como qualquer gerente aborda um determinado cargo - seu estilo de gerenciamento”. O estilo virá à tona na medida em que se começar a verificar como um gerente desempenha o que se requer de sua função.

Dessa forma, na Organização pesquisada os cinco Gestores que realizaram sua autoavaliação, se definiram com uma tendência para o estilo Habilidade Prática cerca de 50%, seguido do estilo voltado para a Ciência com 34% e do estilo Arte com 16%.

Nesse sentido, a característica principal do estilo com tendência para a habilidade prática do gestor é percebida no perfil gerencial focado na execução, realização, concretização de uma determinada tarefa ou ação, baseada na experiência. A característica voltada para a ciência é o perfil analítico do Gestor, que normalmente é mais cerebral e pensativo a respeito

da tomada das decisões. Por final, mas não menos importante, o estilo arte, que se caracteriza por sua natureza mais intuitiva, sensitivo, com foco nas ideias.

### **Pesquisa Quantitativa (Avaliação do Gestor)**

Partindo da perspectiva de como os 21 (vinte e um) subordinados hierárquicos da organização pesquisada avaliaram o estilo de gestão dos 05 (cinco) gestores foco da pesquisa, percebemos que eles definiram aqueles gestores com uma tendência para o estilo Habilidade Prática com 46%, seguido do estilo Ciência com 28% e do estilo Arte com 26%. Frente este tipo de resultado percebeu-se um desequilíbrio entre os estilos de gestão.

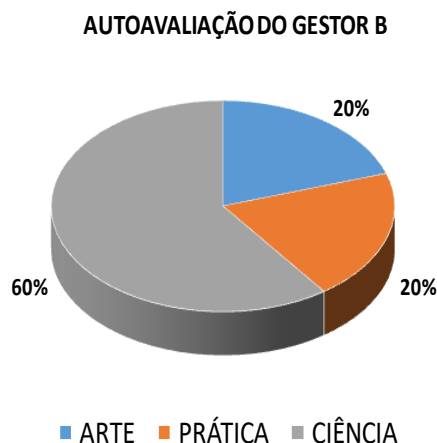
Mintzberg, assim considera:

[...] uma combinação de dois estilos pode ser problemática quando o terceiro estiver ausente, [...] arte e habilidade prática sem análise sistemática da ciência pode encorajar um estilo desorganizado de gestão; arte e ciência que não tiverem a experiência enraizada da habilidade prática podem levar a um estilo desconectado de gestão; e habilidade prática e ciência sem a visão da arte podem produzir um estilo desmotivado (*dispirited*) de gestão, cuidadoso e conectado, mas sem coração. (MINTZBERG, 2010).

### **Pesquisa Qualitativa**

#### **Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas – Campus Coari**

Em 17 de setembro de 2015 foi realizada uma reunião na Diretoria de Ensino do IF Amazonas – Campus Coari, como o objetivo de apresentação dos resultados da pesquisa Quantitativa realizada anteriormente naquele setor. Os envolvidos na pesquisa se mostraram bastantes interessados nos resultados, principalmente na forma gráfica e comparativa em que os dados foram demonstrados. A primeira impressão percebida do grupo, foi que o Gestor foco da pesquisa, não apresentava um equilíbrio na sua autoavaliação. Conforme Gráfico 01 abaixo:

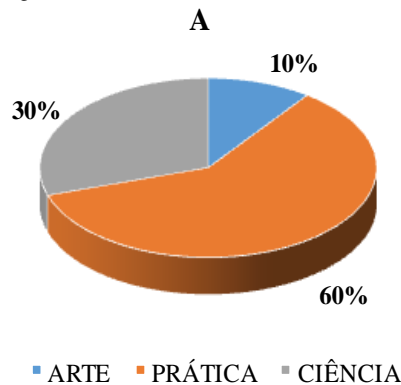


Nesta autoavaliação, o estilo de gestão era composto de 60% de Ciência, 20% de habilidade prática (gestão empírica) e 20% de arte (sensibilidade gerencial).

A maioria dos executivos tende a seguir um dos caminhos dessa triangulação. Demonstrando que, como a maioria dos gerentes, que pendem demais para um determinado estilo, causando um desequilíbrio na gestão, o Gerente foco do IF Amazonas – *Campus Coari*, demonstrar esta situação na sua autoavaliação. Na visão de Pitcher (1995): “a gestão eficaz exige uma mistura de arte, habilidade prática e ciência, seja ela apenas na pessoa do gerente ou então em uma equipe de gestão que trabalha em conjunto”. Logo, a gestão pode não ser uma ciência, mas precisa da ordem que a ciência traz ao mesmo tempo em que está enraizada na habilidade adquirida na prática, com algo de animação da arte. (MINTZBERG, 2010).

O Gestor foco da pesquisa e seus subordinados também ponderaram ao ver o Gráfico 01, a ocorrência de distorções e similaridades entre como o gestor se autoavaliou e como ele foi avaliado por seus subordinados. No caso da avaliação do perfil do Gestor B pelo Par A, conforme Gráfico 02 abaixo:

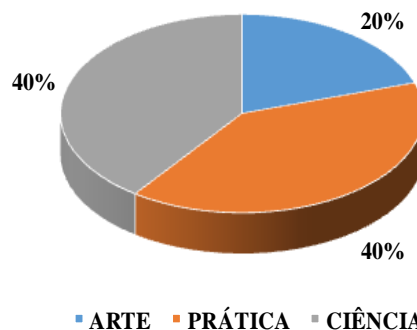
**Avaliação do Perfil do Gestor B – Liderado A**



Verificou-se que na percepção daquele, que o gestor apresenta 60% de Habilidade Prática no seu estilo, seguido de 30% de Ciência e 10% de Arte. Da mesma forma o Subordinado C avaliou o gestor de forma mais próxima de como o gestor realizou sua autoavaliação.

Ver Gráficos 03 abaixo:

**Avaliação do Perfil do Gestor B – Liderado C**



Este fato chamou a atenção do grupo, pois tanto o subordinado A, como o Subordinado C trabalham de maneira muito próxima do gestor, inclusive no mesmo espaço físico. Este fato foi bastante representativo, pois ao visualizarem a avaliação do gestor feita pelo subordinado B, que trabalha em uma sala distinta da do gestor, que possui uma profissão também distinta do gestor – Pedagogo, este percebeu que o estilo do gestor seria composto de 40% de arte, 30% ciência e 30% de habilidade prática.

## **Conclusão**

A pesquisa sobre o estilo de gestão em uma organização pública federal na cidade de Coari, Estado do Amazonas constatou que existem distorções entre como os gerentes se veem e como o estilo de gestão deles é visto por seus subordinados diretos.

A aplicação da pesquisa depende muito do momento vivido pelos gerentes e subordinados avaliados na pesquisa. O resultado obtido não é linear, deve ser avaliado em um contexto.

Percebe-se com a pesquisa que não se trata do gerente adotar um determinado estilo como correto, mas sim procurar o equilíbrio na prática em que arte (sensibilidade gerencial), habilidade prática (gestão empírica) e ciência se encontram.

Diante do exposto, conclui-se, quesomente a pesquisa quantitativa não representa um efetivo conhecimento do estilo gerencial dos gestores a partir do modelo triangular “arte, habilidade prática e ciência” proposto por Henry Mintzberg (2010, p. 133), uma vez que, por exemplo, muitos gerentes com um estilo mais voltado para a arte, nas suas ações diárias junto aos seus subordinados, são percebidos por estes como um gestor com habilidades práticas, mesmo que seja a criatividade a serviço da prática.

Na pesquisa realizada ao avaliar a variante “estilo” na gestão, verifica-se que a mesma não se apresenta como algo tão importante. Este evidencia uma não aplicabilidade da administração como ciência, pois como afirma Mintzberg (2010): “O que Você faz como gerente é determinado principalmente por aquilo que você enfrenta como gerente. A pessoa geralmente adapta-se ao trabalho”.

## **REFERÊNCIAS**

CARBONE, Pedro P. *Desenvolvimento gerencial: o perfil do gerente de agência do BB*. 1992, 252 f. Dissertação em Administração Pública – Fundação Getúlio Vargas-FGV, Rio de Janeiro.



KOYS, D. e DeCOTIIS, T. *Inductive measures of psychological climate* *Human Relations*. v.44, n.3, p.265-285, 1991.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. *Teoria geral da administração: da escolacientífica à competitividade na economia globalizada*. 2a. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. *Designing Effective Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall, 1983.

MINTZBERG, Henry. *Rounding Out the Manager's Job*. *Sloan Management Review*. 1994.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PITCHER, P.C. *The Drama of Leadership*. New York: Wiley, 1995.

SCHERMERHORN Jr., John R. *Administração*. 5a.ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SILVA, Benedito (coord.). *Dicionário de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: FGV - Instituto de Documentação, 1986.

## APÊNDICE A

Prezado(a) Gestor(a),

Este questionário visa investigar atitudes e comportamentos dos servidores que exercem funções gerenciais nesta organização. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído para gestores de várias áreas desta organização.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar um estudo relativo ao curso de Graduação em Administração, o qual versa sobre competências gerenciais.

Saliento que sua participação é de extremamente importante!

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

Cordialmente,

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

1 – Sexo:

a ( ) Masculino

b ( ) Feminino

2 – Faixa Etária:

a ( ) até 25 anos

b ( ) de 26 a 30 anos

- c ( ) de 31 a 35 anos
- d ( ) de 36 anos a 40 anos
- e ( ) de 41 anos a 45 anos
- f ( ) de 46 anos a 50 anos
- g ( ) mais de 50 anos

3 – Estado Civil:

- a ( ) solteiro
- b ( ) casado
- c ( ) desquitado/divorciado/separado
- d ( ) viúvo
- e ( ) união estável
- f ( ) outro: \_\_\_\_\_

4 – Escolaridade:

- a ( ) Ensino médio completo
- b ( ) Ensino superior incompleto
- c ( ) Ensino superior completo
- c ( ) Pós-graduação incompleto
- d ( ) Pós graduação completo

5 – Área de atuação atual:

---

6 – Há quanto tempo você atua nesta área?

- a ( ) menos de 1 ano
- b ( ) de 1 a 5 anos
- c ( ) de 6 a 10 anos
- d ( ) de 11 a 15 anos
- e ( ) de 16 a 20 anos
- f ( ) mais de 20 anos

7 – Função atual que ocupa:

---

8 – Há quanto tempo você atua nesta função?

- a ( ) menos de 1 ano
- b ( ) de 1 a 5 anos
- c ( ) de 6 a 10 anos
- d ( ) de 11 a 15 anos
- e ( ) de 16 a 20 anos
- f ( ) mais de 20 anos

9 – Há quanto tempo você trabalha nesta Organização?

- a ( ) menos de 1 ano
- b ( ) de 1 a 5 anos
- c ( ) de 6 a 10 anos
- d ( ) de 11 a 15 anos

- e ( ) de 16 a 20 anos  
f ( ) mais de 20 anos

### Competências Gerenciais

**Nome do Gestor:** \_\_\_\_\_

**Função:** \_\_\_\_\_

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar dentre cada questão proposta uma das três opções mais próxima a seu padrão de ação gerencial:

Questão 1) Quando tenho um problema para solucionar eu:

- Propõe ideias criativas e inovadoras ( )
- Executo pessoalmente uma ação corretiva ( )
- Realizo estudos aprofundados antes de resolver o problema ( )

Questão 2) Quando trabalho em equipe eu:

- Prefiro realizar antecipadamente uma reflexão individual ( )
- Realizo a distribuição das atividades entre a equipe e cobro os resultados ( )
- Tento alocar para cada atividade aquele com maior expertise teórica ( )

Questão 3) Quando estou fora do trabalho prefiro:

- Realizar atividades de relaxamento e meditação ( )
- Realizar atividades dinâmicas, como esportes e consertos domésticos ( )
- Ler um livro e assistir a um bom filme ( )

Questão 4) Quando lidero uma equipe prefiro liderar por meio...

- Das ideias, convencimento, percepções e sentimentos ( )
- Do exemplo, que parte da forma como eu realizo as atividades ( )
- Do conhecimento teórico e embasado em dados estatísticos ( )

Questão 5) Com relação ao ambiente de trabalho prefiro...:

- Um ambiente tranquilo, claro e harmonioso ( )
- Um lugar organizado e dinâmico, pronto para a execução do trabalho ( )
- Um lugar silencioso e preferencialmente isolado em uma sala ( )

Questão 6) Quanto a opinião dos subordinados eu:

- Normalmente ouço as opiniões dos subordinados, mas na maior parte das vezes prevalece minha opinião ( )
- Prevalece sempre o consenso e nunca uma opinião autocrática ( )

- Sempre é considerada, quando embasada em conhecimento científico ( )

Questão 7) São verbos com os quais me identifico:

- Refletir, planejar, sublimar( )
- Executar, agir, solucionar( )
- Pensar, estudar, avaliar( )

Questão 8) Quando tenho minhas opiniões confrontadas no trabalho prefiro:

- Ser indiferente e continuo trabalhando no que acredito ( )
- Parto para o ataque para defender meu ponto de vista ( )
- Não entro em confrontos, pois são improdutivos ( )

Questão 9) Minha visão de futuro é:

- Escrever um livro e participar de palestras ( )
- Novos desafios, sempre com maior grau de dificuldade ( )
- Estudar sempre, objetivando aprimoramento do conhecimento ( )

Questão 10) Meu maior defeito é:

- Ser em algumas vezes autoritário ( )
- Ser rígido ( )
- Ser autossuficiente ( )

## **APÊNDICE B**

Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário visa investigar atitudes e comportamentos dos gestores ao qual os servidores são subordinados nesta organização. Ele foi projetado de modo a tornar seu preenchimento rápido e fácil e está sendo distribuído para os servidores que estão subordinados diretamente a um gestor das áreas existentes nesta organização.

Esta pesquisa, sigilosa e de cunho estritamente acadêmico, destina-se a subsidiar um estudo relativo ao curso de Graduação em Administração, o qual versa sobre competências gerenciais.

Saliento que sua participação é de extremamente importante!

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

Cordialmente,

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

## 1 – Sexo:

- a ( ) Masculino  
b ( ) Feminino

## 2 – Faixa Etária:

- a ( ) até 25 anos  
b ( ) de 26 a 30 anos  
c ( ) de 31 a 35 anos  
d ( ) de 36 anos a 40 anos  
e ( ) de 41 anos a 45 anos  
f ( ) de 46 anos a 50 anos  
g ( ) mais de 50 anos

## 3 – Estado Civil:

- a ( ) solteiro  
b ( ) casado  
c ( ) desquitado/divorciado/separado  
d ( ) viúvo  
e ( ) união estável  
f ( ) outro: \_\_\_\_\_

## 4 – Escolaridade:

- a ( ) Ensino médio completo  
b ( ) Ensino superior incompleto  
c ( ) Ensino superior completo  
c ( ) Pós-graduação incompleto  
d ( ) Pós graduação completo

## 5 – Área de atuação atual:

---

## 6 – Há quanto tempo você atua nesta área?

- a ( ) menos de 1 ano  
b ( ) de 1 a 5 anos  
c ( ) de 6 a 10 anos  
d ( ) de 11 a 15 anos  
e ( ) de 16 a 20 anos  
f ( ) mais de 20 anos

## 7 – Cargo atual que ocupa:

---

## 8 – Há quanto tempo você atua neste cargo?

- a ( ) menos de 1 ano  
b ( ) de 1 a 5 anos  
c ( ) de 6 a 10 anos  
d ( ) de 11 a 15 anos

- e ( ) de 16 a 20 anos  
f ( ) mais de 20 anos

9 – Há quanto tempo você trabalha nesta organização?

- a ( ) menos de 1 ano  
b ( ) de 1 a 5 anos  
c ( ) de 6 a 10 anos  
d ( ) de 11 a 15 anos  
e ( ) de 16 a 20 anos  
f ( ) mais de 20 anos

**Nome do Servidor:** \_\_\_\_\_

**Cargo:** \_\_\_\_\_

**Gestor ao qual você é subordinado**

**Nome do Gestor:** \_\_\_\_\_

**Função:** \_\_\_\_\_

Os itens que se seguem descrevem competências gerenciais. Favor indicar dentre cada questão proposta uma das três opções mais próxima a seu padrão de ação gerencial do seu chefe imediato:

Questão 1) Quando meu chefe tem um problema para solucionar ele:

- Propõe ideias criativas e inovadoras ( )
- Executa pessoalmente uma ação corretiva ( )
- Realiza estudos aprofundados antes de resolver o problema ( )

Questão 2) Quando meu chefe trabalha em equipe ele:

- Prefere realizar antecipadamente uma reflexão individual ( )
- Realiza a distribuição das atividades entre a equipe e cobra os resultados ( )
- Tenta alocar em cada atividade aquele subordinado com maior expertise teórica ( )

Questão 3) Quando o meu chefe está fora do trabalho acredito que ele prefere:

- Realizar atividades de relaxamento e meditação ( )
- Realizar atividades dinâmicas, como esportes e consertos domésticos ( )
- Ler um livro e assistir a um bom filme ( )

Questão 4) Quando o meu chefe lidera uma equipe ele prefere liderar por meio...

- Das ideias, convencimento, percepções e sentimentos ( )
- Do exemplo, que parte da forma como eu realizo as atividades ( )
- Do conhecimento teórico e embasado em dados estatísticos ( )

Questão 5) Com relação ao ambiente de trabalho o meu chefe prefere...:

- Um ambiente tranquilo, claro e harmonioso ( )
- Um lugar organizado e dinâmico, pronto para a execução do trabalho ( )
- Um lugar silencioso e preferencialmente isolado em uma sala ( )

Questão 6) Quanto a opinião dos subordinados o meu chefe... :

- Normalmente ouve as opiniões dos subordinados, mas na maior parte das vezes prevalece a opinião dele ( )
- Prevalece sempre o consenso e nunca a opinião autocrática do chefe ( )
- Sempre considerada nossa opinião, quando embasada em conhecimento científico ( )

Questão 7) São verbos com os quais identifico meu chefe:

- Refletir, planejar, sublimar ( )
- Executar, agir, solucionar ( )
- Pensar, estudar, avaliar ( )

Questão 8) Quando meu chefe tem suas opiniões confrontadas no trabalho ele prefere:

- Ser indiferente e continuo trabalhando no que acredita ( )
- Parto para o ataque para defender meu ponto de vista ( )
- Não entro em confrontos, pois são improdutivos ( )

Questão 9) Acredito que a visão de futuro do meu chefe é:

- Escrever um livro e participar de palestras ( )
- Novos desafios, sempre com maior grau de dificuldade ( )
- Estudar sempre, objetivando aprimoramento do conhecimento ( )

Questão 10) O maior defeito do meu chefe é:

- Ser em algumas vezes autoritário ( )
- Ser rígido ( )
- Ser autossuficiente( )