Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Setor de Saneamento: Estudo em Concessionária Privada

Rômulo Augusto Álvares Andrade

Pedro Leopoldo
2017

Rômulo Augusto Álvares Andrade

Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Setor de Saneamento: Estudo em Concessionária Privada

Dissertação apresentado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.

Pedro Leopoldo

Fundação Pedro Leopoldo

2017

658.46 ANDRADE, Rômulo Augusto Álvares de
A544d Desenvolvimento de competências gerenciais no Setor de Saneamento: estudo em concessionária privada / Rômulo Augusto Álvares de Andrade.

- Pedro Leopoldo: FPL, 2017.

102 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração. Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2017.
Orientador: Prof. Dr. Reginaldo Jesus de Carvalho Lima

1. Competências Gerenciais.
I. LIMA, Reginaldo Jesus de Carvalho, orient.
II. Título.

CDD: 658.46

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **"Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Setor de Saneamento: Estudo em Concessionária Privada".**

Nome do Aluno: RÔMULO AUGUSTO ALVARES DE ANDRADE

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - Orientador

Prof. Dr. Domingos Antônio Giroletti

Profa. Dra. Adelaide Maria Coelho Baêta

Pedro Leopoldo (MG), 30 de junho de 2017.

A minha esposa,
Rosely Berto.

Agradecimentos

A Deus, pela sabedoria e inspiração.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, pela contribuição neste trabalho.

Aos demais professores da Fundação Pedro Leopoldo, pelos conhecimentos compartilhados ao longo do curso.

A minha família, pelo apoio e amor incondicional.

“Todas as vitórias ocultam uma abdicação”

(Simone de Beauvoir).

Resumo

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais na Sanear, uma concessionária privada que presta serviços no setor de saneamento. Fundamentou-se em estudo de caso descritivo e estudo de natureza qualitativa e quantitativa. A pesquisa envolveu uma gestora da área de recursos humanos (ARH) e 40 gerentes intermediários, entre eles 10 gerentes de unidades e 30 coordenadores. Esse público foi selecionado pela relevância que assume no contexto da Sanear e na interface tático-operacional. A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário. Os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo e os dados quantitativos por procedimentos de estatística descritiva. Pode-se considerar que a abordagem da competência tem se revelado uma via promissora para o alinhamento de ações e estratégias. Do ponto de vista da gestão de pessoas, a noção de competências tem fundamentado o modelo de gestão e a articulação de práticas inerentes aos subsistemas de recursos humanos. O modelo das competências revela sua potência, não sem limitações. Nesse sentido, a atualização do repertório de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas no cotidiano do trabalho representa um desafio para a ARH na medida em que o ambiente sofre influências dinâmicas de múltiplos fatores. A descrição de cargo não representa adequado referencial para a determinação das competências. Esse aspecto tem sido discutido há tempos no plano teórico e encerra uma questão de partida sobre a noção de competências. De toda forma, o modelo da competência, se por um lado carrega inconsistências, por outro estimula o desempenho a partir de importantes reflexões sobre o alinhamento estratégico, o desenvolvimento do potencial humano e, sobretudo, a criação de valor e resultados.

Palavras-chave: Competências Gerenciais. Concessionário Privada. Saneamento. Competividade. Desempenho.

Abstract

This dissertation aimed to analyze the development of management competences in Sanear, a private concessionaire that provides services in the sanitation sector. It was based on a descriptive case study and a qualitative and qualitative study. The research involved a human resource manager and 40 middle managers, including 10 unit managers and 30 coordinators. This audience was selected for the relevance it assumes in the Sanear context and in the tactical-operational interface. Data collection was done through a documentary survey, semi-structured interviews and questionnaire application. Qualitative data were analysed by content analysis and quantitative data by descriptive statistics procedures. The competence approach has been shown to be a promising avenue for alignment of actions and strategies. From the point of view of Human Resources Management, the notion of competencies has influenced management models and practices. The competency model reveals its power, not without limitations. In this sense, the updating of the repertoire of competences, knowledge, skills and attitudes required in the daily work represents a challenge for ARH as the environment undergoes dynamic influences of multiple factors. The job description does not represent an adequate reference for determining competencies. This aspect has long been discussed at the theoretical level and contains a starting point on the notion of competencies. In any case, the competency model, if on the one hand carries inconsistencies, on the other, stimulates performance from important reflections on strategic alignment, the development of human potential and, above all, the creation of value and results.

Keywords: Management Competences. Private Concessionaire. Sanitation. Competitiveness. Performance.

Lista de Abreviaturas e Siglas

ARH	Área de Recursos Humanos
APO	Administração por Objetivos
CHA	Conhecimento, habilidade e atitude
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
GI	Gestor intermediário
GRI	Gerente de relações industriais
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDI	Plano de desenvolvimento individual
RH	Recursos Humanos
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SPELL	*Scientific Periodicals Eletronic Library*
VRB	Visão baseada em recursos

Lista de Figuras

Figura 1 - Tipos de conhecimento..... 24
Figura 2 - Modelo de gestão..... 28
Figura 3 - Articulação entre competências..... 38
Figura 4 - Modelo de estruturação de recursos humanos..... 42
Figura 5 - Resumo da metodologia..... 56
Figura 6 - Faixa etária dos coordenadores..... 60
Figura 7 - Escolaridade dos coordenadores..... 61
Figura 8 - Área de atuação dos coordenadores..... 61
Figura 9 - Tempo de atuação na área..... 62
Figura 10 - Tempo de empresa..... 63
Figura 11 - Tempo de setor..... 63
Figura 12 - Competências gerenciais requeridas dos gestores intermediários..... 64

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Comparação entre *competency* e *competence*..... 21
Tabela 2 - Conceitos de competências..... 22
Tabela 3 - Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave..... 26
Tabela 4 - Atribuições do gerente..... 32
Tabela 5 - Competências para a área gerencial..... 32
Tabela 6 - Síntese da metodologia..... 50
Tabela 7 - Competências gerenciais requeridas pela organização: coordenadores..... 67
Tabela 8 - Competências gerenciais efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho: coordenadores..... 68
Tabela 9 - Conhecimentos requeridos dos coordenadores..... 70
Tabela 10 - Conhecimentos efetivamente requeridos no cotidiano do trabalho..... 71
Tabela 11 - Habilidades requeridas dos coordenadores..... 72
Tabela 12 - Habilidades efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho.. 73
Tabela 13 - Atitudes requeridas dos coordenadores..... 74
Tabela 14 - Atitudes efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho..... 75

Sumário[1]

1 Introdução..... 13

2 Competências em Organizações e Recursos Humanos..... 18
2.1 Abordagem da competência: contexto de emergência..... 18
2.1.1 Competências individuais..... 20
2.1.1.1 Competências gerenciais: considerações necessárias..... 25
2.1.2 Competências organizacionais e recursos humanos..... 35
2.2 Contextualização da realidade atual do setor de saneamento Brasil..... 43

3 Procedimentos metodológicos..... 47
3.1 Caracterização da pesquisa..... 47
3.2 Unidade de análise..... 47
3.3 Sujeitos de pesquisa..... 48
3.4 Técnica de coleta de dados..... 48
3.5 Técnica de análise de dados..... 49

4 Apresentação e Discussão dos Resultados..... 51
4.1 Empresa Sanear: grupo gestor, configuração da ARH e modelo de gestão por competências..... 51
4.2 Iniciativas implementadas pela Sanear para dinamizar as competências gerenciais da empresa..... 52
4.3 Competências gerenciais demandadas dos gestores intermediários..... 58
4.4 Conhecimentos, habilidades e atitudes: recursos da competência demandados dos gestores intermediários..... 69
4.5 Práticas de desenvolvimento de competências gerenciais adotadas pela Sanear..... 75

[1] Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2016.

5 Considerações Finais..... 80

Referências..... 84

Apêndices..... 91

1 Introdução

As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por profundas transformações no mundo do trabalho. Diante do esgotamento do modelo de produção taylorista-fordista, as organizações passaram a demandar estruturas mais flexíveis, em detrimento aos tradicionais modelos de gestão, caracterizados pela rigidez e hierarquização. A intensificação da competição no cenário globalizado tem provocado a necessidade de reestruturação das organizações, o que, por consequência, gera instabilidade e insegurança para as empresas e indivíduos. As organizações passaram a perceber que os métodos tradicionais de gestão precisam ser revistos e é necessário utilizar ferramentas capazes de convergir interesses a fim de que as expectativas dos funcionários e das empresas sejam atendidas.

De acordo com Dutra (2002), tais pressões e mudanças advindas da globalização, o avanço tecnológico e a crescente concorrência no mercado exigem das organizações ações diferenciadas e permanentes no sentido de maximizar resultados e garantir sua perenidade. Tais turbulências geram: desequilíbrios; interdependência; dificuldades em prever e planejar ações a curto prazo, no contexto organizacional.

Nesse quadro, a abordagem da competência emergiu como alternativa capaz de potencializar reflexões sobre assuntos como práticas de gestão de pessoas e formação profissional (Fleury & Fleury, 2001). Um dos aspectos centrais dessa abordagem refere-se ao alinhamento estratégico para resultados que envolvem a concatenação entre ações e resultados nos diversos níveis da estrutura organizacional. Nesse sentido, os gerentes intermediários são considerados agentes de suma importância na medida em que operam na captação, articulação, mobilização e aplicação de diversos recursos disponíveis. Se do ponto de vista organizacional a atuação deles se torna decisiva para a operacionalização das estratégias do negócio, no plano individual suas competências profissionais encerram uma questão fundamental, na medida em que atuam na interface com a base operacional.

No setor de saneamento, em função das diversas exigências e desafios, o desenvolvimento de competências gerenciais passou a representar uma questão fundamental. Isso é notável especialmente no âmbito das concessionárias privadas que operam no Brasil, cujo foco está na realização de esforços para elevar o nível de eficiência e qualidade dos serviços prestados. Deve-se considerar que a política de saneamento básico no Brasil ainda se encontra distante da realização do princípio da universalidade previsto na Constituição de 1988 (Heller & Gomes, 2011 como citado em Leoneti, Santos, Costa & Oliveira, 2015). Crespo e Lopes (2017, p. 7) esclarecem:

> Num país em que 2,5 milhões de domicílios não possuem instalações sanitárias, metade da população continua sem acesso a sistemas de esgotamento sanitário e apenas 42,67% do esgoto coletado é tratado, ter a iniciativa privada como parceiro para solucionar boa parte desse déficit seria um alívio para a população – e também para os cofres públicos, cada vez mais sem fôlego para realizar os investimentos necessários à infraestrutura brasileira.

Apesar das conquistas sociais que o Brasil experimentou na última década, ainda falta muito para avançar na questão do saneamento básico. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS, 2015) e do Instituto Trata Brasil (2015), 83,3% dos brasileiros são atendidos com abastecimento de água tratada. Isso significa que há ainda 35 milhões de brasileiros sem o acesso a esse serviço básico. E somente 50,3% da população têm acesso à coleta de esgoto. Ou seja, mais de 100 milhões de brasileiros não têm acesso a esse serviço.

Nesse cenário, empresas concessionárias do segmento têm investido em novas tecnologias e busca de alternativas capazes de dinamizar o setor. Diante da elevação do nível de concorrência, até mesmo empresas consolidadas no processo de prestação de serviço têm percebido a necessidade de reestruturação e envidam estorços para potencializar os esforços de gestão.

A partir dos anos 1990, intensificou-se a tendência à descentralização das atividades de ARH e a consequente responsabilização dos gerentes de linha por atividades relacionadas à gestão de pessoas. Tornou-se, portanto, nítida a

necessidade de promover as competências gerenciais, com o intuito de favorecer o atendimento das demandas organizacionais e a superação dos impasses produtivos.

Pelo exposto, torna-se evidente que, no Brasil, as concessionárias privadas cumprem papel relevante na prestação de serviços de saneamento.

Considerando os apontamentos anteriores e a relevância das competências gerenciais no setor de saneamento, esta dissertação aborda o caso de uma concessionária privada denominada Sanear. Trata-se de nome fictício para preservar a identidade da organização. A Sanear integra a Associação Brasileira das Concessionárias Privadas de Serviços Públicos de Água e Esgoto, que congrega empresas privadas prestadoras de serviços públicos de água e saneamento básico, bem como empresas dos setores da construção civil e infraestrutura.

Formulou-se a seguinte questão geradora da pesquisa: como se processa o desenvolvimento de competências gerenciais na esfera tático-operacional numa concessionária privada no setor de saneamento?

Com a finalidade de responder a questão geradora, foram estabelecidos os seguintes objetivos de pesquisa:

Objetivo geral

Analisar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais na Sanear.

Objetivos específicos

a) Apresentar breve histórico da empresa Sanear.
b) Identificar as competências gerenciais demandadas pelos gerentes intermediários.
c) Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos gerentes.

d) Descrever as práticas adotadas para o desenvolvimento das competências gerenciais.

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se estudo de caso descritivo, de natureza qualitativa na Sanear, empresa líder no setor de concessões privadas prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no país. Com atuação desde 1998, a empresa é 100% nacional e tem como objetivo contribuir para equacionar o desafio do saneamento básico no Brasil, universalizando os serviços.

A coleta de dados fundamentou-se na análise de documentos disponíveis em meio impresso e eletrônico, realização de entrevistas e aplicação de questionário. Os instrumentos de inquérito contemplaram aspectos relevantes do ponto de vista teórico de acordo com os objetivos de pesquisa. Constituíram sujeitos de pesquisa a gestora de recursos humanos (RH) e gerentes intermediários (gestores de unidade e coordenadores). O tratamento dos dados qualitativos envolveu análise de conteúdo (Bardin, 2016) e dos dados quantitativos, procedimentos de estatística descritiva.

Este estudo justifica-se pelas seguintes razões: em primeiro lugar, contribui para o debate sobre o tema em âmbito acadêmico e, dessa forma, amplia o repertório teórico e estimula reflexões com base empírica.

Consultas realizadas em junho de 2017 na base de dados da plataforma *Scientific Periodicals Eletronic Library* (SPELL), referentes ao período de 1987 a 2017, revelaram 185 publicações que continham a palavra-chave “competências”, 33 publicações com a palavra “competências gerenciais” e 12 publicações com a palavra “saneamento”. Contudo, para as associações “competências e saneamento” e “competências gerenciais e saneamento”, a plataforma não retornou resultado. Essa constatação sinaliza amplo espaço para pesquisas sobre a temática considerada.

A segunda razão que justifica a pesquisa diz respeito à aplicabilidade. Considera-se que os resultados obtidos poderão subsidiar possíveis intervenções no âmbito da Sanear.

Finalmente, uma terceira justificativa refere-se à contribuição da pesquisa para a formação do pesquisador, que atua no setor de saneamento há oito anos.

Este trabalho está vinculado à área de concentração gestão em organizações, na linha de pesquisa inovação e organizações do curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (FPL). O referido estudo insere-se no projeto de pesquisa intitulado “Competências e Comportamento Organizacional”, coordenado pelo Professor orientador Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima, atendendo aos parâmetros do Programa de Pós-graduação em Administração da FPL, conforme apresentado no Apêndice A.

A dissertação está estruturada em cinco capítulos. Esta introdução é o primeiro deles e apresenta o tema abordado, a questão norteadora, os objetivos de pesquisa e as justificativas para a realização do estudo. O segundo capítulo contempla o referencial teórico que trata da abordagem da competência em suas vertentes coletiva e individual, das competências gerenciais do saneamento no Brasil. O terceiro capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. Para tanto, contempla a natureza da pesquisa, a unidade de análise, a coleta de dados e o tratamento analítico utilizado. O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa. Por fim, no quinto capítulo, registram-se as considerações finais.

2 Competências em Organizações e Recursos Humanos

Este capítulo contempla o referencial teórico da pesquisa e apresenta a fundamentação conceitual a partir da análise da literatura sobre o tema. Isso, para entender como se processa o desenvolvimento de competências gerenciais na esfera tático-operacional numa concessionária privada no setor de saneamento.

Considerando que a ênfase está na discussão nas competências gerenciais demandadas no nível intermediário da estrutura organizacional, faz-se inicialmente um resgate do contexto de emergência do tema. Na sequência, discute-se a questão das competências individuais, discorrendo-se sobre os diversos enfoques e as competências gerenciais. Pelo nível coletivo discutem-se a perspectiva estratégica e as competências organizacionais. Finalmente, em sintonia com o objetivo geral, que é analisar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais na Sanear, trata do contexto das concessionárias privadas que operam no setor de saneamento, no Brasil.

2.1 Abordagem da competência: contexto de emergência

A influência de diversos fatores tem sido citada de forma recorrente na literatura quando se procura justificar as mudanças ocorridas no final do século passado. Diante da elevada concorrência e da necessidade de se adaptarem para atender às complexas demandas, tornaram-se quase inevitáveis a reestruturação de processos e a aplicação de novas tecnologias na esfera da produção. Movidas pela lógica da redução de custos e pelo foco em resultados, as organizações empreenderam ações que alteraram a natureza do trabalho. Mesmo em setores mais tradicionais, os reflexos da chamada Sociedade do Conhecimento se evidenciaram por meio da exigência de um perfil de trabalhador comprometido e capaz de contribuir de forma mais efetiva para o alcance dos objetivos estabelecidos. Nessa ótica, a aplicação do conhecimento ganhou destaque nas organizações (Crawford, 1994; Davenport & Prusak, 2003). Contudo, a capacidade de articular, mobilizar e aplicar recursos com foco na geração de valor para o negócio representou o ponto central (Dutra, 2004).

A relevância da noção de competência está atrelada às mutações no mundo do trabalho que ganharam força com o esgotamento do modelo taylorista-fordista de produção (Fleury & Fleury, 2004). Diferentemente da estabilidade que marcou o início do século passado, a partir dos anos 1980 verificaram-se constantes mudanças que originaram, conforme explica Zarifian (2001), e alteraram a dinâmica do trabalho nas organizações. Deve-se destacar a influência do processo de globalização nesse processo na medida em que estimulou intervenções de reorganização da produção e clarificou a necessidade da busca contínua de aprendizagem por parte de organizações e indivíduos.

O referido autor destaca os seguintes aspectos no trabalho:

a) Evento: refere-se aos incidentes que afetam de forma imprevista a rotina do trabalho e demandam do trabalhador uma postura crítica na busca de possíveis soluções a fim de não comprometer os resultados do trabalho;
b) comunicação: para além da troca de informações, a noção de comunicação requer envolvimento e colaboração sob a perspectiva da construção e partilhamento de conhecimentos;
c) serviço: a lógica de serviços se estabelece numa perspectiva sistêmica e envolve a colaboração entre os setores e áreas de uma organização e o comprometimento do trabalhador com as diretrizes do negócio que devem ser explicitadas de forma inequívoca.

A noção da competência ao envolver a mobilização de recursos em um panorama instável supera a ideia de qualificação para o trabalho que aparece atrelada ao cenário industrial da segunda metade do século XX (Ruas, Antonello e Boff, 2005). Zarifian (2001) explica que a competência não é uma negação da qualificação, mas representa um conceito que vai além, na medida em que o indivíduo deve atuar de forma crítica na resolução dos impasses que afetam o desenrolar do trabalho.

A abordagem da competência emergiu, então, como proposta para se discutir possibilidades de alinhamento entre esforços individuais e objetivos estratégicos no âmbito organizacional.

O debate compreende níveis diferenciados de análise. Do ponto de vista coletivo, abrange a organização como um todo, suas áreas e setores, além dos grupos de trabalho que nela atuam. Na ótica individual, trata da formação e desenvolvimento do indivíduo para atuar em uma dada organização e no mercado de trabalho, tendo em vista a elevação das possibilidades de mobilização profissional e ascensão na carreira. Nesse sentido, admite-se que a abordagem da competência sugere um modelo orientado à construção de valor para a organização e para o indivíduo (Fleury & Fleury, 2001).

Nesta dissertação, optou-se por iniciar a discussão sobre o tema pelo nível individual, privilegiando-se as competências gerenciais. Em função do papel gerencial na estrutura organizacional, na sequência recuperam-se apontamentos relativos ao nível coletivo e discutem-se o enfoque estratégico da competência e a evolução da ARH como área que se relaciona de forma mais direta ao desenvolvimento de competências gerenciais. Trata-se de uma alternativa coerente com o objetivo de pesquisa.

A próxima seção trata da competência na perspectiva individual, destacando-se as diversas linhas interpretativas.

2.1.1 Competências individuais

A discussão sobre competências no nível individual não é recente. Já na década de 1970, conforme Fleury e Fleury (2001), psicólogos e administradores tratavam da questão sob a ótica do desempenho no trabalho. A partir dos anos 1980, diante do esgotamento do modelo de produção taylorista-fordista e das transformações no mundo do trabalho, considerou-se que a noção de qualificação associada ao cargo já não representava uma referência adequada.

Barbosa (2007) preleciona que o exame da literatura sobre competências, no nível individual, revela a existência de diversas linhas que tratam do assunto com base em pressupostos diferenciados. A corrente norte-americana, a partir dos trabalhos de autores como McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993), orienta-se por uma perspectiva comportamentalista. Privilegiam-

se, nessa ótica, os atributos que o trabalhador utiliza para executar determinado trabalho e obter elevado rendimento. A vertente inglesa tem caráter funcionalista e se interessa pelos fatores que possibilitam ao trabalhador efetuar entregas requeridas e obter desempenho de acordo com as expectativas da organização. Finalmente, a corrente francesa encerra uma visão construtivista que leva em conta a relação entre trabalho e educação. Le Boterf (2003) e Zarifian (2001) são representantes dessa linha que sinaliza a relevância dos processos de aprendizagem.

A Tabela 1 destaca diferenças entre as palavras *competency* e *competence.* Essa distinção é relevante para evitar possíveis imprecisões na aplicação dos termos.

Tabela 1

Comparação entre *competency* e *competence*

Origem	***Competency***	***Competence***
	Estados Unidos	**Inglaterra**
Noção	Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes	Resultados, produtos
Abordagem	*Soft*	*Hard*
Propósito	Identificar desempenhos superiores (processo educacional)	Identificar padrões mínimos (desempenho no trabalho)
Foco	A pessoa (características pessoais)	O cargo (expectativas ligadas à função)
Ênfase	Características pessoais (*input*, *learling and development of competency*)	Tarefas e resultados (*output, workplace performance*)
Público-alvo	Gerentes	Nível operacional

Fonte: Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a construção da aprendizagem organizacional.* Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/ 000308546.pdf.

Bitencourt (2001) admite que a noção vinculada à palavra *competency* relaciona-se ao conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes detidos pelo indivíduo. Esses recursos são considerados como *inputs* da competência. Nessa ótica, imperam os pressupostos da linha norte-americana e ganham destaque as *soft competencies,* que se referem aos traços da personalidade cujos reflexos influenciam a realização do trabalho.

Já a ideia de *competence* aparece associada à linha inglesa e envolve os resultados do trabalho, que passam a ser visualizados como *outputs*. O interesse

recai sobre as chamadas *hard competencies,* que se ligam ao desempenho e se limitam a indicar as habilidades exigidas para um trabalho específico (Dutra, 2011).

O exame da literatura sobre o tema ressalta uma diversidade de conceitos, pressupostos e definições. Dutra (2011) refere que os distintos acabam por se complementar. Barbosa (2007) admite que essa variedade torna-se fonte de inconsistências e até contradições teóricas.

A Tabela 2 mostra a sistematização elaborada por Bitencourt (2001) que, embora não tenha sido produzida recentemente, salienta os principais enfoques inerentes à discussão acerca da questão das competências.

Tabela 2

Conceitos de competências - continua

Autor	Conceito
Boyatizis (1982, p. 23)	"Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização".
Boog (1991, p. 16)	"Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa: significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade".
Spencer & Spencer (1993, p. 9)	"A competência refere-se à característica intrínseca ao indivíduo, que influencia e serve de referencial para seu desempenho no ambiente de trabalho".
Sparrow e Bognanno (1994, p. 3)	"Competências representam atitudes identificadas como relevantes para a obtenção de alto desempenho em um trabalho específico ao longo de uma carreira profissional ou no contexto de uma estratégia corporativa".
Moscovici (1994, p. 26)	"O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade".
Cravino (1994, p. 161)	"As competências se definem mediante padrões de comportamentos e estes, por sua vez, são causa de resultados. É um fator fundamental para o desempenho".
Le Boterf (1994, p. 267)	"Competência é assumir responsabilidade frente a situações de trabalho complexas, buscando lidar com ventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular".
Parry (1996, p. 48)	"Um agrupamento de conhecimento, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento".
Sandberg (1996, p. 411)	"A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente a aquisição de atributos".
Bruce (1996, p.6)	"Competência é o resultado final da aprendizagem".
Magalhães *et al.* (1997, p. 114)	"Conjunto de conhecimento, habilidades e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função".

Tabela 2

Conceitos de competências - conclui

Autor	Conceito
Perrenoud (1998, p. 1)	"A noção de competência refere-se a práticas do quotidiano que se mobilizam por meio do saber baseado no senso comum do saber a partir de experiências".
Durand (1998, p. 3)	"Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes interdependentes e necessárias à consecução de determinado propósito".
Hase *et al.* (1998, p. 3)	"Competência descreve as habilidades observáveis, conhecimentos e atitudes das pessoas ou das organizações no desempenho de suas funções [...]. A competência é observável e pode ser mensurada por meio de padrões".
Dutra *et al.* (1998, p. 3)	"Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu atingimento (*input*)".
Ruas (1999, p. 10)	"É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação acontecimentos, habilidades e formas de atuar (recursos de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área".
Davis (2000, p.1,15)	"As competências descrevem de forma holística a aplicação de habilidades, conhecimentos, habilidades de comunicação no ambiente de trabalho [...] São essenciais para uma participação mais efetiva e para incrementar padrões competitivos. Focaliza-se na capacitação e aplicação de conhecimentos e habilidades de forma integrada no ambiente de trabalho".
Fleury e Fleury (2001, p. 21)	"Competência: 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, p. 66)	"A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir".
Becker, Huselid e Ulrich (2001, p. 156)	"Competências referem-se a conhecimentos individuais, habilidades ou características de personalidade que influenciam diretamente o desempenho das pessoas".
Hipólito (2002, p. 7)	"O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidades em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo".

Fonte: Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a construção da aprendizagem organizacional.* Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. (p. 27-29). Recuperado de: http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/ 000308546.pdf..

Neste trabalho, considerou-se que as competências se sustentam no conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes detidas pelo indivíduo, no caso os gerentes da empresa Sanear, e que são indispensáveis para a realização do trabalho e a efetivação das entregas exigidas pela organização.

Fleury e Fleury (2001), fundamentados em Le Boterf (2003), consideram diversos tipos de conhecimentos, abordados na Figura 1.

Tipo	Função	Como Desenvolver
Conhecimento Teórico	Entendimento, interpretação	Educação formal e continuada
Conhecimento sobre os procedimentos	Saber como proceder	Educação formal e experiência profissional
Conhecimento empírico	Saber como fazer	Experiência profissional
Conhecimento social	Saber como comportar-se	Experiência social e profissional
Conhecimento cognitivo	Saber como lidar com a informação, saber como aprender	Educação formal e continuada, experiência social e profissional

Figura 1
Tipos de conhecimento.
Fonte: Fleury, M.T.L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. especial (pp. 192).

Na perspectiva adotada pelos autores, a competência do indivíduo resulta da aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes por meio de uma ação situada e capaz de gerar valor econômico para organização e valor social para o indivíduo (Brandão & Guimarães, 2001; 2002; Carbone, Brandão, Leite & Vilhena, 2005; Fleury & Fleury, 2001). Nesse sentido, a contribuição para o negócio se dá na medida em que o profissional opera de forma comprometida e resolve os impasses que afetam a dinâmica do trabalho, mobiliza e aplica os diversos recursos a favor dos objetivos estabelecidos. Trata-se de uma postura pela qual o trabalhador efetivamente atua como coautor dos resultados econômicos da empresa. No que se refere à construção de valor social para o indivíduo, deve-se considerar que, pela experiência vivenciada na empresa e nas diversas situações de trabalho, o trabalhador amplia seu repertório de saberes e o nível de suas competências, favorecendo sua mobilidade profissional no mercado de trabalho.

Para além da gama de conhecimentos detidos pelo trabalhador, as habilidades e atitudes também são recursos importantes. Fleury e Fleury (2001, p. 185)

conceituam que “o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas”. Sparrow e Bognanno (1994 como citado em Brandão & Guimarães, 2001), ao tratar do tema, defendem que competência é um repertório de atitudes que possibilitam ao profissional adaptar-se rapidamente a um ambiente cada vez mais instável e ter uma orientação e aprendizagem permanentes.

No âmbito desta dissertação, o enfoque das competências individuais é relevante tendo-se em vista que o objetivo geral da pesquisa refere-se ao desenvolvimento de competências gerenciais. A próxima seção recupera da literatura elementos essenciais da discussão sobre competências gerenciais.

2.1.1.1 Competências gerenciais: considerações necessárias

As competências gerenciais têm sido discutidas nas comunidades acadêmica e empresarial sob diversas perspectivas (Bergamini, 1997; Drucker, 1974; 2007; Katz, 1955; Marras, 2005; McGregor, 1992; Milkovich & Boudreau, 2000; Quinn, Thompson, Faerman, & McGrath, 2003; Vergara, 2006). Drucker (1974) opina que as empresas necessitam desenvolver competências gerenciais e de profissionais aptos para trabalhar com conhecimento e se responsabilizar por resultados. O assunto não é novo, porém assume relevância no contexto contemporâneo, já que os gerentes desempenham função relevante no âmbito competitivo das organizações. Diversos autores se esforçaram para identificar papéis e competências requeridas dos gestores, tais como Henry Mintzberg e Richard Boyatzis. No início do século XXI, Quinn *et al.* (2003), a partir dos diversos níveis de complexidade e do antagonismo entre diversos modelos de gestão (relações humanas x metas racionais; sistemas abertos x processos internos), sugeriram oito papéis gerenciais e suas respectivas competências, conforme mostra a Tabela 3.

Tabela 3

Os oito papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave

Papel de mentor	1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
Papel de facilitador	1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel do monitor	1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
Papel de coordenador	1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de produtor	1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias
Papel de inovador	1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento de mudança

Fonte: Quinn, R. E., Thompson, M., Faerman, S. R. & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier (p. 25).

Referindo-se ao enfoque estratégico, Krogh & Roos (1995) alertam que o portfólio de recursos de uma organização deve ser compreendido em profundidade pelos gerentes. Dessa forma, sinalizam que esses profissionais atuam de forma decisiva na construção de vantagem competitiva, orientando o curso das ações no âmbito organizacional. Na visão de Le Boterf (2003), a gestão do capital de competências de uma empresa envolve a capacidade de analisar a combinação ou articulação entre diversos elementos e, nesse sentido, os gerentes contribuem de forma determinante.

Kladis e Freitas (1996) assinalam a distinção entre gerentes e líderes. Na visão desses autores, os primeiros são indivíduos responsáveis pelo cumprimento de objetivos e definição dos rumos das organizações. Ao gestor cabe uma atuação direcionada para as pessoas, criando um cenário positivo, a fim de se alcançar os objetivos traçados.

Kotter (1990) também acentua a diferença entre gerência e liderança. Pondera que as organizações precisam dos dois perfis profissionais e cada um deles apresenta diferentes soluções quanto ao seu processo de posicionamento e atuação nos diferentes cargos nas organizações. Ambas as atividades são complementares, pois enquanto o gerente define na alta gestão os alvos, administra demandas estratégicas e delega as metas, os gestores devem assegurar que todo o planejamento seja realmente colocado em prática por meio das ações estabelecidas e liderar os colaboradores nessa direção.

O gerente, no entendimento de Robbins e Coulter (1998, como citado em D'Amélio, 2007), é um representante da organização em sua esfera de atuação. Seu objetivo é o cumprimento dos objetivos organizacionais e, para tanto, possui poderes de decisão e ação para resolver os problemas que dificultam esse objetivo, de forma mais ampla, sempre pelo intermédio do trabalho de outras pessoas, o que torna as competências motivacionais e desenvolvimentistas tão importantes.

Ainda nesse sentido, entende-se que um gerente competente deve assegurar que o trabalho seja feito de forma produtiva e eficiente, seguindo os prazos e processos de qualidade. Mas fica a cargo do líder efetivo ajudar as pessoas, no âmbito emocional, a sentirem orgulho e satisfação em seu trabalho, impulsionando-as a altos níveis de realização. Kotter afirma ainda que, para os líderes, a ação predominante é estabelecer uma direção, a chamada visão do futuro, para então alinhar os indivíduos aos interesses da organização.

A função do gerente é primariamente orientada para a ação, possuindo um ritmo forte, com atividades variadas, fragmentadas e descontínuas, gerando desgaste físico e psicológico (Mintzbert, 2010). Atualmente, o desafio do gerente está em assumir atribuições diversas das quais foi contratado, mas direcionadas pelo momento e situações da organização.

Entendendo que a realidade de cada empresa é peculiar, visto que possui variedade de produtos e cliente, está imersa em um macroambiente que impacta diferentemente seus resultados. Além disso, possui gerentes com histórias,

anseios e personalidades distintos. Mintzberg desenvolveu estudos sobre o tema, o que culminou, em 2010, com o modelo de gestão que abrange os papéis, as responsabilidades e as competências necessárias ao gestor.

Esse modelo apresenta os papéis que gerentes executam no cotidiano dessa função, sem considerar a gestão como simplesmente controle – como pensava Fayol - ou análise, como proposto por Michael Porter. O pressuposto para a compreensão do modelo é a ideia de gestão como prática fortemente relacionada ao contexto de atuação do gerente (Mintzberg, 2010). Para esse autor, a gestão é uma prática que depende da capacidade de análise do gerente, pautada em um conjunto de conhecimento sistemático e formal (ciência); da habilidade prática, que decorre da experiência adquirida por ele no cotidiano do trabalho gerencial; e da arte, que decorre da visão do gerente e da sua capacidade criativa (*insights*), direcionadas para um bom desempenho.

Dessa forma, Mintzberg (2010) organiza a aplicação desses papéis no modelo de gestão, conforme apresentado na Figura 2.

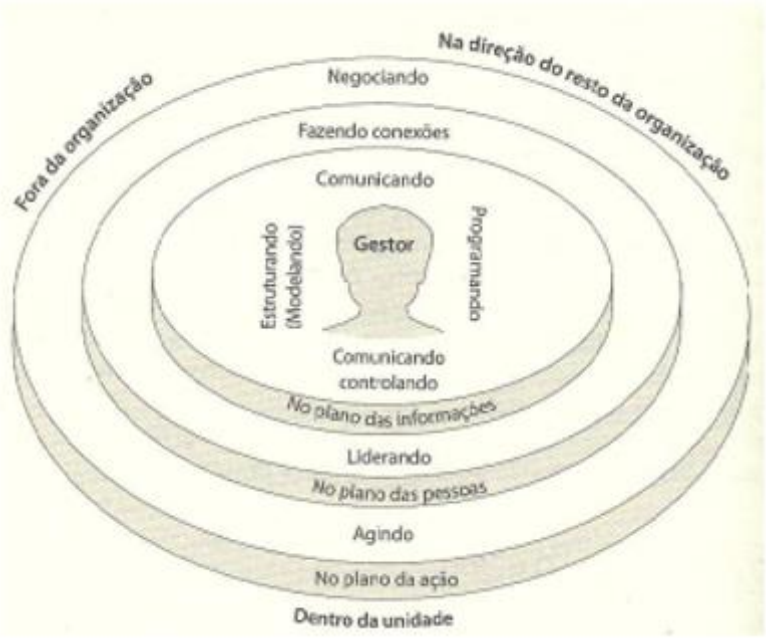

Figura 2
Modelo de gestão.
Fonte: Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão.* (2. ed.), São Paulo: Atlas.

Nesse sentido, Katz (1986 como citado em Maximiano, 2004, p. 42, e em Esther e Melo, 2006, p. 193-194) sinaliza a existência de diferenças no trabalho do gerente, dependendo da posição hierárquica na organização. Ele sugere que as habilidades gerenciais podem ser divididas em habilidades técnicas, relacionadas à sua especialidade; habilidades humanas, que se referem à compreensão e capacidade de liderar e trabalhar com pessoas; e as habilidades conceituais, que representam a capacidade de lidar e compreender a organização de forma sistêmica.

O gerente é, por meio da tomada de decisões, responsável pelo controle do trabalho e dos resultados de sua unidade. Esse papel inicia-se com a concepção e elaboração de estratégias (para que outros a executem), projetando estruturas (divisão de trabalho e responsabilidade entre os subordinados) e projetando sistemas (quais processos os subordinados devem utilizar para que o trabalho seja realizado); passam pela delegação, que é a identificação do que deve ser feito, atribuindo a decisão e a realização a outrem; designação, que é a autorização para que sejam realizadas ações específicas; distribuição, representando a alocação de recursos baseada em decisões anteriores; e, por fim, a determinação, ou seja, a escolha de objetivos e metas para todos (incluindo o gerente), condizentes com a realidade da unidade (Mintzberg, 2010).

A função de liderança permite que o gerente engaje e desenvolva os profissionais a partir de ações relacionadas a motivação, persuasão, fortalecimento, encorajamento, envolvimento, *coaching* e *mentoring*. Já em relação a equipes, o gerente as constrói e mantém, além de estabelecer e fortalecer a cultura por meio de redes de contatos; representa sua unidade fora dela e da organização; apresenta informações importantes a pessoas estratégicas dentro e fora da organização; convence as pessoas daquilo que é importante para a sua unidade; transmite informações externas para os membros de sua unidade; e amortece as pressões externas, de forma a proteger sua unidade de influência e pressões em níveis pouco desejáveis (Mintzberg, 2010).

Permear os diferentes papeis é fundamental para que o gerente consiga a boa prática da gestão. Entretanto, o autor entende a impossibilidade de um gerente

dominar todos os papéis descritos, mas afirma que é necessário que se busque um ponto de mais equilíbrio.

A discussão sobre competências gerenciais aparece de forma mais sistematizada no início do século XX, em função do estágio de desenvolvimento e da multiplicidade de organizações no contexto industrial. A respeito do processo administração, Fayol destacou a relevância das habilidades do administrador. Numa ótica alinhada aos pressupostos da Administração Clássica, Fayol propõe como essenciais as seguintes funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Essa abordagem representou um avanço, tendo em vista a necessidade de potencializar a ação gerencial nas diversas áreas da empresa. Contudo, revelava-se bastante restrita e tomava como referência um cenário de estabilidade regido pela lógica taylorista de produção. O aspecto central referia-se à estrutura da organização e seu necessário funcionamento, mas predominava uma visão de sistema fechado.

Somente décadas depois, com a emergência das abordagens sistêmica e contingencial da Administração, é que se refletiu acerca da relevância das relações intra e interorganizacionais. Nesse ponto de vista, tornou-se evidente a relevância dos gerentes como agentes centrais para a consecução de objetivos. Ainda que a Administração por Objetivos (APO) tenha destacado o caráter pragmático da ação gerencial e a necessidade do estabelecimento de objetivos nos diversos níveis da estrutura, foram as abordagens mais recentes que reforçaram de forma explícita a influência de variáveis presentes no ambiente externo.

A partir dos anos 1980, em decorrência dos movimentos de reestruturação nas organizações, lógica de redução de custos e foco em resultados, a figura dos gerentes foi ofuscada, conforme explica Moreira (2010). Diante da necessidade de captar, mobilizar e aplicar de forma racional os escassos recursos e mediar os possíveis conflitos inerentes à relação capital/trabalho, foram requeridas novas competências dos gerentes.

Tradicionalmente, com base na estrutura piramidal, consideram-se os níveis hierárquicos, a saber: nível estratégico ou institucional, nível tático ou intermediário e nível operacional. No primeiro deles, discutem-se aspectos relacionados ao mapeamento do ambiente competitivo, às limitações e diferenciais da organização. No nível tático, ocorrem a tradução e interpretação das diretrizes estabelecidas no nível estratégico e o estabelecimento de planos concretos que deverão orientar as ações de execução no nível operacional. Finalmente, no nível operacional, procede-se ao desdobramento dos planos táticos em planos operacionais, que envolvem as atividades e tarefas a serem realizadas.

Nessa estrutura, torna-se particularmente relevante o papel dos gerentes intermediários que atuam no nível tático. Esses profissionais desempenham suas funções na interface com a base operacional. Ao atuarem na linha de frente e no processo de comunicação entre os diversos níveis da estrutura, tornam-se decisivos para a operacionalização das diretrizes organizacionais. Moreira (2010) esclarece que o gestor intermediário (GI) atua prioritariamente na gestão de processos e equipes, desempenhando função relevante na escuta dos clientes. O referido autor considera que o GI deve ampliar seu repertório de conhecimentos, habilidades e atitudes na medida em que se torna responsável direto pela obtenção de resultados excepcionais da organização. Deve-se ainda reconhecer sua relevância para a manutenção da cultura organizacional e para a promoção das mudanças necessárias (Lima, 2013; Lima, Barbosa & Cintra, 2015).

Os gerentes assumem atribuições diferenciadas de acordo com o porte e a natureza da organização (Le Boterf, 2003). A Tabela 4 sintetiza os apontamentos de diversos autores.

Tabela 4

Atribuições do gerente

Autor	Atribuições
Mintzberg (1973)	Representar a organização, atuar como líder, estabelecer relações; empreender, controlar distúrbios, gerenciar recursos, negociar.
Drucker (1974)	Gerenciar o tempo, esforçar para dar contribuições, tomar decisões, obter *feedback* de seus colaboradores.
Boog (1991)	Gerar mudança; liderar pessoas; saber comunicar e conduzir o trabalho dos subordinados; planejar e organizar processos com foco nos objetivos organizacionais.
Quinn *et al*. (2003)	Desempenhar múltiplos papéis: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador, inovador.
Ambrosi (2005)	Favorecer a compreensão dos princípios e dos fundamentos do trabalho por parte de seus subordinados.
Duarte (2007)	Incentivar a participação das pessoas na tomada de decisões; estimular o aprendizado de novas funções; acompanhar o desenvolvimento de carreira na empresa; acompanhar o desempenho dos funcionários periodicamente; incentivar seu autodesenvolvimento.
Osbi (2007)	Promover aprendizagem nas organizações de trabalho; estimular mudança; articular processos entre os níveis estratégico e operacional; mediar relações.
King (2008)	Delegar atribuições aos subordinados e favorecer novas oportunidades de qualificação à equipe.
Moreira (2010)	Construir relações e clima favorável para que os subordinados possam efetuar as entregas requeridas; gerenciar a comunicação interna e atuar no desenvolvimento de pessoas; gerir equipes e alavancar resultados.

Fonte: Aragão, S. (2015). *Competências gerenciais na construção civil em Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

Diante das complexas demandas e da necessidade de desempenhar com êxito suas atribuições, os gerentes intermediários são estimulados a desenvolver novas competências.

A Tabela 5 sugere a diversidade de competências requeridas dos gerentes no contexto contemporâneo.

Tabela 5

Competências para a área gerencial - continua

Autores	Competências gerenciais
Gramigna (2007)	Autodesenvolvimento e gestão do conhecimento Capacidade de adaptação e flexibilidade Capacidade empreendedora Capacidade negocial Comunicação e interação Criatividade e inovação Cultura da qualidade Liderança Motivação e energia para o trabalho

Tabela 5

Competências para a área gerencial – continua

Autores	Competências gerenciais
Gramigna (2007)	Orientação para resultados Planejamento e organização Relacionamento interpessoal Tomada de decisão Trabalho em equipe Visão sistêmica
Levy-Leboyer (1997)	Comunicação verbal e escrita Capacidade para a resolução de problemas Planejamento e organização Delegação Formação de equipes Sensibilidade Uso de autoridade com responsabilidade e bom senso Tenacidade, persistência Habilidade negocial Capacidade de análise e síntese Sensatez Criatividade Aceitação de riscos Decisão Conhecimento teórico Energia Amplitude de interesses Iniciativa Tolerância ao estresse Adaptabilidade Autonomia Ética
Alles (2002)	Desenvolvimento de equipes Comunicação Domínio de tecnologias de informação Liderança Pensamento estratégico Empoderamento Dinamismo e energia Adaptabilidade Relações Públicas Orientação ao cliente Trabalho em equipe Orientação a resultados Integridade Iniciativa Empreendedorismo
Alles (2002)	Competência do naufrago Inovação e criatividade Perseverança Temperança Planejamento e organização Impacto e influência Tolerância à pressão Desenvolvimento de pessoas Pensamento conceitual Pensamento crítico Tomada de decisão Qualidade no trabalho

Tabela 5

Competências para a área gerencial - conclui

Quinn *et al.* (2003)	Gerenciamento de projetos Planejamento do trabalho Gerenciamento multidisciplinar Monitoramento do desempenho individual Gerenciamento do desempenho e processos coletivos Análise de informações com pensamento crítico Constituição de equipes Uso de um processo decisório participativo Gerenciamento de conflitos Compreensão de si próprio e dos outros Comunicação eficaz Desenvolvimento dos empregados Convívio com a mudança Pensamento criativo Gerenciamento da mudança Constituição e manutenção de uma base de poder Negociação de acordos e compromissos Apresentação de ideias Produtividade do trabalho Fomento de um ambiente de trabalho produtivo Gerenciamento do tempo e do estresse Desenvolvimento e comunicação de uma visão Estabelecimento de metas e objetivos Planejamento e organização
Spencer & Spencer (como citado em Alles, 2002, p.28)	Desenvolvimento de pessoas Direcionamento de pessoas Liderança Trabalho em equipe e cooperação
Sant'anna (2002; 2008)	Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias Capacidade de trabalhar em equipes Criatividade Visão de mundo ampla e global Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização Capacidade de comunicação Capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades Domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada Capacidade de inovação Capacidade de relacionamento interpessoal Iniciativa de ação e decisão Autocontrole emocional Capacidade empreendedora Capacidade de gerar resultados efetivos Capacidade de lidar com situações novas e inusitadas

Fonte: Aragão, S. (2015). *Competências gerenciais na construção civil em Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

Na visão de Rhinesmith (1993) são necessárias as seguintes competências: gestão da competitividade - coletar informações em uma base global e utilizá-las; gestão da complexidade - capacidade em lidar com muitos interesses concorrentes, contradições e conflitos; gestão da adaptabilidade - flexibilidade e disposição para a mudança; gestão de equipes - capacidade em lidar com

múltiplas habilidades funcionais, níveis variados de experiência e múltiplas origens culturais; gestão da incerteza - capacidade em lidar com mudanças contínuas; gestão do aprendizado - capacidade em aprender sobre si mesmo e facilitar o aprendizado dos outros.

Vergara (2006) considera que o gestor/líder necessita de competências para buscar a elucidação de problemas. Na visão da referida autora, esse profissional exerce função fundamental no processo de comunicação na medida em que pode obter informações que são deliberadamente construídas pelas empresas, para dar suporte a decisões e ações, ou obtê-las na informalidade. Considera relevantes as seguintes competências: iniciativa; ousadia consequente; compromisso; sinergia; engajamento e escuta.

As competências resultam da conjugação dos seguintes aspectos: a pessoa (sua biografia, socialização), sua formação educacional e sua experiência profissional (Le Boterf, 2003). O processo de desenvolvimento de competências gerenciais envolve complexidade e, na visão do referido autor, abrange **conhecimentos** (gerais e teóricos, operacionais e sobre o ambiente), **habilidades** (operacional, experiencial e relacional cognitivo), **atitudes** (atributos pessoais e relacionais) e fatores **ambientais** (sistemas de informação e banco de dados).

Nas concessionárias privadas que atuam no setor de saneamento, torna-se relevante identificar as competências gerenciais e os elementos que a sustentam, tendo em vista a necessidade de oferecer serviços dentro dos parâmetros de qualidade exigidos pela sociedade.

A próxima seção discute a questão das competências com foco no nível coletivo, privilegiando as competências organizacionais que sugerem a articulação estratégica no cenário da organização.

2.1.2 Competências organizacionais e recursos humanos

No âmbito desta dissertação, a presente seção reconhece a relevância de uma visão abrangente sobre o processo de construção de competências

organizacionais. Nesse sentido, priorizando a vertente estratégica do debate, recupera aspectos que marcam a trajetória histórica da área de recursos humanos (ARH), na medida em que a área se relaciona de forma direta ao processo de desenvolvimento de competências gerenciais. Portanto, a análise da configuração adotada pela ARH torna-se fundamental para compreender os esforços empreendidos no sentido de fomentar as competências organizacionais e gerenciais requeridas no cenário organizacional.

Como foi mencionado anteriormente, a abordagem da competência, no nível coletivo, comporta reflexões acerca da organização como um todo, de suas áreas e grupos de trabalho (Retour, Picq, Defélix & Ruas, 2011). Trata-se de um repertório teórico derivado da visão baseada em recursos (VBR), que destaca os recursos internos e intangíveis como potenciais fontes para a geração de vantagem competitiva (Krogh & Roos, 1995). Na discussão, consideram-se também as capacidades vistas como a habilidade de organizar os recursos disponíveis e aplicá-los de forma assertiva para a consecução dos objetivos desejados. Ao tratar da competência coletiva, Le Boterf (2003, p. 231) chega a afirmar: “a própria empresa, em sua totalidade, pode ser considerada um “sistema de competências””.

Prahalad e Hamel (1990) mencionaram as competências essenciais (*core competence*) que mantêm uma inter-relação dinâmica com a estratégia competitiva. O conceito de competências essenciais pode ser entendido como “o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia” (Prahalad e Hamel, 1990, p. 79-91). De acordo com os referidos autores, todos os membros da organização devem possuir a consciência de que as competências organizacionais integram o processo administrativo. Dutra (2011) define as competências organizacionais como características do patrimônio de conhecimentos da organização.

As competências essenciais (*core competences*), ainda para Hamel e Prahalad (1995), devem ser valiosas, raras, difíceis de serem imitadas e podem conferir posição de destaque à empresa na arena concorrencial. Na visão desses autores,

essas competências resultam da integração entre recursos e habilidades, favorecendo o diferencial competitivo da empresa e a agregação de valor ao cliente.

Referindo-se às competências organizacionais, Ruas *et al.* (2005) adotam a seguinte categorização: **competências organizacionais básicas** são aquelas que contribuem para a sobrevivência da organização no médio prazo, apesar de não proporcionarem vantagens competitivas ou destaque no ambiente concorrência, e viabilizam a manutenção da dinâmica funcional da empresa; **competências organizacionais seletivas** diferenciam a organização no espaço de competição contribuindo para uma posição de liderança; **competências organizacionais essenciais** diferenciam a organização no espaço de competição internacional, contribuindo para uma posição de pioneirismo. Ruas *et al.* (2005) defende que as organizações têm dificuldades para definir com clareza suas competências organizacionais.

Deve-se levar em conta que as competências organizacionais se sustentam nas competências dos indivíduos. Autores como Dutra (2004) e Fleury e Fleury (2001) visualizam um processo de mão dupla. Ao serem desenvolvidos pela organização, os indivíduos devem aplicar seu potencial e competências profissionais a favor do negócio e contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais. Fleury e Fleury (2001) destacam a circularidade entre estratégias e ações individuais. O enfoque estratégico da competência, portanto, clarifica a necessidade de articulação.

Tendo-se a relevância da sistematização de construção de competências na organização, Mascarenhas (2008) demonstra a visão estratégica e ilustra o princípio do alinhamento das competências (Figura 3).

Figura 3
Articulação entre competências.
Fonte: Mascarenhas, A. O (2008). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning.

A Figura 3 sinaliza que a partir de referenciais como missão, intenção estratégica e visão definem-se as competências organizacionais (básicas, seletivas e essenciais). Essas competências devem sustentar-se em competências funcionais que envolvem os grupos e áreas da organização e em competências individuais e gerenciais. Pode-se notar uma relação direta e dinâmcia entre as competências organizacionais, funcionais e individuais e gerenciais. Dessa forma, torna-se evidente a articulação entre os diversos níveis da estrutura organizacional.

No que se refere ao desenvolvimento de competências organizacionais, a literatura sinaliza um processo complexo que envolve iniciativas orientadas à aprendizagem. Le Boterf (2003, p. 231) acredita a que “a competência coletiva não pode ser obtida por simples adição de competências parciais ou adquirida por si mesmas, sem relação com uma visão de conjunto de suas relações mútuas. Os modos de cooperação que elas permitem obter são fonte de desempenho”. Ruas *et al.* (2005) admite que a manutenção das competências organizacionais requer um processo sistemático de aprendizagem e alinhamento entre estratégias e ações.

Ao longo do tempo, a partir das diversas experiências, acertos e erros, a organização ganha maturidade no mercado, na medida em que institui processos capazes de fomentar a construção de valor para o negócio e estimular a efetiva contribuição da força de trabalho. Le Boterf (2003, p. 234) explica:

> O valor do capital de competências de uma organização não provém da simples adição das competências individuais, mas de suas combinações específicas. São essas combinações que os concorrentes têm dificuldade de copiar e que devem, portanto, ser desenvolvidas.

Nesse sentido, o debate sobre competências no mundo do trabalho possibilitou reflexões sobre o papel e as práticas da ARH. Em sintonia com a ótica da gestão estratégica de pessoas, propalada nos anos 1990, estimulou iniciativas centradas no elevação do desempenho e no alinhamento entre as políticas de gestão de recursos humanos e as estratégias empresariais adotadas para alavancar a competitividade do negócio (Ulrich, Allen, Brockbank, Younger & Nyman, 2011).

Em sintonia com a questão geradora da pesquisa, que se refere ao desenvolvimento de competências gerenciais em uma concessionária privada que opera no setor de saneamento, na sequência recuperam-se aspectos marcantes da evolução da ARH. Trata-se de enfoque necessário e totalmente vinculado à discussão sobre competências organizacionais, tendo em vista que o desenvolvimento de competências gerenciais, no contexto das organizações, é diretamente influenciado pelas políticas e práticas de RH adotadas e que predomina uma diversidade de modelos de gestão que variam em forma e conteúdo. O fomento de competências gerenciais é decisivo nas organizações. Portanto, a compreensão da lógica de construção de competências em uma dada organização implica entendimento da arquitetura inerente à ARH e dos esforços e iniciativas adotados pela organização.

As mudanças no cenário econômico e produtivo, ocorridas nas últimas décadas do século passado, afetaram a estrutura de recursos e a lógica de gestão nas organizações. As pressões ambientais e a dinâmica da sociedade do conhecimento (Crawford, 1994) representam fatores relevantes para quando se pretende analisar o quadro da ARH. Albuquerque e Fischer (2000) e Albuquerque e Oliveira (2001) discutiram as mutações na ARH, nos anos 1990, que decorreram da necessidade de auferir uma contribuição mais efetiva da área e de estimular a atuação estratégica (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Lacombe, 2006; Marras, 2005; Ulrich, 1998).

Tradicionalmente, a ARH orienta-se para processos de captação, desenvolvimento e valorização de pessoas. Contudo, diante das transformações verificadas, a configuração da área foi fortemente influenciada dando origem a modelos diferenciados que variaram em forma e conteúdo, ao longo dos anos. Nessa direção, a gestão por competências surgiu como alternativa para se discutir a gestão de pessoas e o alinhamento de forças nas organizações (Fleury & Fleury, 2001).

Em relação à evolução histórica da área, Dutra (2011) explica que, no Brasil, a atividade de gestão de pessoas avançou com relativo atraso em relação aos países desenvolvidos. Deve-se levar em conta o tardio processo de industrialização e a influência de um modelo de produção agrícola que reproduzia traços de uma cultura escravocrata. No início do século passado, ainda não havia preocupação a melhor estruturação da atividade de gestão de pessoas. O despreparo por parte das organizações, a informalidade e a falta de capacitação para o trabalho motivavam a desconsideração para com os recursos humanos.

Na literatura evidenciam-se diversas tentativas de caracterizar os diversos momentos pelos quais passou a atividade de gestão de pessoas no país (Dutra, 2011; Marras, 2005; Pearson..., 2010). A seguir, optou-se por apresentar a sistematização proposta por Marras (2005):

a) **Fase contábil**: trata-se da fase “pré-histórica”, anterior aos anos 1930. Nessa fase, predominava a ótica contábil que priorizava meramente o lançamento e o registro de eventos como entradas e saídas de trabalhadores;
b) **fase legal:** nessa fase, compreendida entre os anos 1930 e 1950, criou-se a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e emergiu a figura do chefe de pessoal. A preocupação estava orientada para o cumprimento da legislação trabalhista como, por exemplo, regulamentação da jornada de trabalho; registros na carteira de trabalho; estabelecimento do direito às férias remuneradas, entre outros;
c) f**ase tecnicista:** nessa fase, compreendida entre os anos 1950 e 1965, impulsionada pela chegada da indústria automobilística no nosso país e

pelo modelo americano de gestão, houve ampliação do escopo da área que se ocupou de atividades como treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios, contando com a figura do gerente de relações industriais (GRI);

d) **fase administrativa:** nessa fase verificaram-se a emergência do "novo sindicalismo" e a presença do gerente de recursos humanos, que atuava de forma direta na mediação de conflitos decorrentes da relação capital/trabalho. No período de 1965 a 1985, houve deslocamento da ênfase burocrática para as relações entre indivíduos e organizações;
e) **fase estratégica:** a partir de 1985, diante da elevada concorrência e das transformações ocorridas no cenário produtivo, requereu-se o envolvimento estratégico da área e efetiva contribuição para o resultado do negócio. O foco passou a ser o desenvolvimento de profissionais alocados em cargos gerenciais e em posições de liderança.

Para Pearson (2010), somente com a abertura da economia houve estímulo efetivo para inovar, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos. Nesse sentido, as empresas buscaram alternativas para enfrentar a concorrência em nível mundial e verificou-se a elevação da produtividade, a fim de concorrer frente a frente com as empresas mundiais. A questão das competências profissionais e a aplicação do potencial cognitivo do trabalhador em favor da organização ganharam destaque. Gil (2007), Lucena (2007) e Milkovich e Boudreau (2000) preconizam que a ARH teve necessidade de exibir flexibilidade e estimular novas posturas na organização.

Na perspectiva da gestão estratégica de pessoas, o trabalho de Ulrich (1998) tem sido considerado uma referência. O referido autor sugere o modelo, apresentado na Figura 4, que tem a seguinte configuração: o eixo vertical representa o foco e vai do cotidiano, operacional de curto prazo, até o futuro, voltado para as estratégias de longo prazo; o eixo horizontal representa as atividades, que vão desde a administração de processos (ferramentas de gestão e sistemas) até a gestão das pessoas. As áreas resultantes da intersecção dos dois eixos indicam papéis relacionados às seguintes metáforas: parceiro estratégico, especialista administrativo, agente de mudança e intérprete das necessidades dos

funcionários. **Parceiro estratégico**: alinha a estratégia da ARH à estratégia da empresa. A contribuição é executar a estratégia. **Agente de mudanças**: garante que a empresa tenha capacidade para se transformar. A contribuição é criar uma organização renovada. **Especialista administrativo**: redesenha processos de negócios, cortando custos e aumentando a eficiência. A contribuição é construir uma infraestrutura eficiente. **Defensor de funcionários**: entende e tenta satisfazer a necessidade dos funcionários. Também proporciona recursos para que esse funcionário atenda às necessidades da organização. A contribuição é aumentar o comprometimento e a capacitação da equipe.

Figura 4
Modelo de estruturação de recursos humanos.
Fonte: Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Tradução de Cid Knipel – São Paulo: Futura.

Como evidenciado por Ulrich (2012), no cenário contemporâneo diversas tendências reafirmam a necessidade de alinhamento entre as ações da ARH e as diretrizes do negócio. Para o referido autor, as mudanças no cenário competitivo demandaram o reposicionamento da ARH, deslocando o foco para as seguintes ações: atrair, desenvolver e reter profissionais, criar um ambiente interno de alto desempenho, aprimorar as lideranças e buscar novas formas de trabalho.

Nesta seção, recuperaram-se elementos centrais inerentes à discussão sobre competências organizacionais e à trajetória da ARH. Essa composição revela-se

necessária pela influência da ARH nos processos de gestão. Devem-se levar em conta a diversidade de modelos e arranjos possíveis e que a ARH pode ter ou mais ou menos possibilidades de intervenção, dependendo da natureza e da estrutura da organização. Na realidade das concessionárias privadas que prestam serviços no setor de saneamento, como é o caso da Sanear, uma análise mais abrangente sobre a estrutura organizacional e a dinâmica adotada torna-se essencial para a compreensão dos esforços orientados ao desenvolvimento de competências.

2.2 Contextualização da realidade atual do setor de saneamento Brasil

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), saneamento é o controle de todos os fatores do meio físico do homem que exercem ou podem exercer efeitos nocivos sobre o bem-estar físico, mental e social. É o conjunto de medidas adotadas em um local para melhorar a vida e a saúde dos habitantes, impedindo que fatores físicos de efeitos nocivos possam prejudicar as pessoas no seu bem-estar físico, mental e social. No Brasil, esse conceito está previsto pela Lei Federal nº 11.445/07.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com base na referida lei, sintetizou:

> Conjunto de ações com o objetivo de alcançar níveis crescentes de salubridade ambiental, nas condições que maximizem a promoção e a melhoria das condições de vida dos meios urbano e rural, compreendendo o abastecimento de água, o esgotamento sanitário, o manejo de águas pluviais e o manejo de resíduos sólidos (IBGE, 2011, p. 11).

A saúde também é prevista como direito fundamental social e está presente no artigo 6º da Constituição Federal. Esta, em seu artigo 196, esclarece que:

> A saúde é direito de todos e dever do Estado, garantido mediante políticas sociais e econômicas que visem à redução do risco da doença e de outros agravos e de acesso universal e igualitário às ações e aos serviços para sua promoção, proteção e recuperação.

A análise dos dados sobre o cenário do saneamento no Brasil é alarmante e reforça o interesse no estudo do tema. Abaixo alguns números dados divulgados pelo **Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS 2015)** relativos ao **Estudo Trata Brasil "Perdas de Água: Desafios ao Avanço do Saneamento Básico e à Escassez Hídrica – 2015":**

a) 83,3% dos brasileiros são atendidos com abastecimento de água tratada. São mais de 35 milhões de brasileiros sem o acesso a este serviço básico;
b) a região Sudeste apresenta 91,16% de atendimento total de água; enquanto isso, o Norte apresenta índice de 56,9%;
c) a região Norte é a que mais perde, com 46,25%; enquanto isso, o Sudeste apresenta o menor índice, com 32,92%;
d) a média de consumo *per capita* de água no Brasil em três anos é de 165,3 litros por habitante ao dia. Em 2014, este valor foi 162l/hab.dia. Em três anos, a região Sudeste apresentou o maior índice, com 192, L/hab.dia e o menor foi o Nordeste, com 125,3 L/hab.dia. Em 2014, o Sudeste continuou com o maior índice, 187,9 L/hab.dia, e o Nordeste se manteve com o o menor, 118,9 L/hab.dia;
e) somente 48,1% da população têm esgoto coletado e menos de 40% desse esgoto coletado são tratados;
f) o Brasil ocupa a 112ª colocação entre 200 países no *ranking* internacional de saneamento;
g) apenas sete das 27 capitais brasileiras possuem mais de 80% dos domicílios conectados à rede de coleta de dejetos;
h) sete crianças morrem por dia pela falta de saneamento;
i) o Ministério da Saúde informou que 60% das internações hospitalares de crianças estão relacionadas à falta de saneamento.

Os dados relativos à coleta e ao tratamento de esgotos também impressionam. A seguir têm-se os dados do **Estudo Trata Brasil "Ociosidade das Redes de Esgoto – 2015",** elaborado pelo **Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS 2015):**

a) 50,3% da população têm acesso à coleta de esgoto;

b) Mais de 100 milhões de brasileiros não têm acesso a esse serviço;
c) mais de 3,5 milhões de brasileiros, nas 100 maiores cidades do país, despejam esgoto irregularmente, mesmo tendo redes coletoras disponíveis;
d) 47% das obras de esgoto do PAC, monitoradas há seis anos, estão em situação inadequada;
e) apenas 39% de lá para cá foram concluídas e, hoje, 12% se encontram em situação normal;
f) cerca de 450 mil pessoas nos 15 municípios paulistas têm disponíveis os serviços de coleta dos esgotos, porém não estão ligados às redes e, portanto, despejam seus esgotos de forma inadequada no meio ambiente.

A título de complementação, mencionam-se os dados relativos ao "**Estudo Trata Brasil - *Ranking* do Saneamento – 2015",** estruturado pelo Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS, 2015):

a) 42,67% dos esgotos do país são tratados;
b) a média das 100 maiores cidades brasileiras em tratamento dos esgotos foi de 50,26%;
c) apenas 10 delas tratam acima de 80% de seus esgotos;

A seguir, um panorama das regiões do país em relação a tratamento de esgotos:

a) **Região Norte:** apenas 16,42% do esgoto são tratados e o índice de atendimento total é de 8,66%. A pior situação entre todas as regiões;
b) **região Nordeste:** apenas 32,11% do esgoto são tratados;
c) **região Sudeste:** 47,39% do esgoto são tratados. O índice de atendimento total de esgoto é de 77,23%;
d) **região Sul:** 41,43% do esgoto são tratados e o índice de atendimento total é de 41,02%;
e) **região Centro-Oeste**: 50,22% do esgoto são tratados. A região com melhor desempenho, porém a média de esgoto tratado não atinge nem a metade da população.

f) em termos de volume, as capitais brasileiras lançaram 1,2 bilhão de m³ de esgotos na natureza em 2013.

As pesquisas referenciadas sinalizam a relevância desta dissertação na medida em que a questão do saneamento e tratamento de água e esgoto é um aspecto crítico do ponto de vista social que há décadas tem sido objeto de estudos e iniciativas. Em face do crescimento populacional, das mudanças no contexto social e da ocupação territorial, a importância do tema se renova e estimula a realização de estudos contemporâneos que tenham como foco a compreensão da realidade do setor e a promoção de reflexões acerca de possíveis avanços.

O próximo capítulo aborda a metodologia utilizada na pesquisa.

3 Procedimentos Metodológicos

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Contempla a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, os sujeitos de pesquisa e as técnicas de coleta e de análise de dados empregadas.

3.1 Caracterização da pesquisa

Para atingir os objetivos propostos, realizou-se estudo descritivo que envolveu as vertentes qualitativa e quantitativa de pesquisa. As abordagens foram empregadas de forma a complementar a pesquisa, tendo em vista a questão geradora da pesquisa, a saber: como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais em uma concessionária privada que opera no setor de saneamento?

Empregou-se o método estudo de caso que, conforme explica Yin (2010), refere-se a um ou poucos objetos, favorecendo a aplicação de instrumentos que conferem profundidade aos dados. Para o referido autor, esse método permite a retenção de aspectos holísticos e significativos da vida real. Collis e Hussey (2005) informam que o método é aderente à vertente qualitativa de pesquisa, mas admitem a análise de dados quantitativos como suporte e aumento do grau de validade da pesquisa.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise foi a Sanear, uma concessionária privada que presta serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto. Atua há 20 anos no país e opera com um efetivo constituído de mais de 4.600 colaboradores, entre os quais 320 desempenham função gerencial em diversos níveis da estrutura organizacional.

A empresa é líder no setor de concessões privadas prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no país. Com um corpo técnico experiente e grandes investimentos em inovação e na implantação de

novas instalações, suas concessões levam mais qualidade de vida e saúde a milhões de habitantes.

Com atuação desde 1997, o grupo é 100% nacional e formado por quatro grandes empresas acionistas que têm como objetivo contribuir para equacionar o desafio do saneamento básico no Brasil, universalizando os serviços. Por meio de parcerias de sucesso, com empresas privadas, prefeituras e demais órgãos públicos dos municípios onde atua, o grupo empresarial é destaque entre as principais organizações do país no setor.

A Sanear possui 14 unidades, assim distribuídas: oito plantas no estado do Rio de Janeiro; uma planta em Minas Gerais; quatro plantas em São Paulo; uma planta no estado do Amazonas. A Sanear presta serviços em 15 municípios que, no total, têm população superior a 6 milhões de habitantes.

3.3 Sujeitos de pesquisa

Constituíram sujeitos de pesquisa a gerente responsável pela ARH e 40 gerentes intermediários, assim discriminados: 10 gerentes de unidades e 30 coordenadores. Os gerentes de unidades são responsáveis pelo funcionamento das usinas e respondem pela gerência geral da Sanear. Os coordenadores são gerentes de linha que operam sobre os diversos recursos da unidade e gerenciam as equipes de trabalho em campo.

3.4 Técnica de coleta de dados

A etapa de coleta consiste na etapa em que o pesquisador, após ter definido o instrumento e a técnica de coleta de dados, aplica-os em determinado contexto com o objetivo de coletar os dados previstos (Marconi & Lakatos, 2003).

Na pesquisa realizada foram utilizadas como técnicas de coleta de dados a realização de entrevistas e aplicação de questionário. Foram consultados os seguintes documentos institucionais como fontes de dados primários e

secundários: manual da organização, modelo de gestão por competências, *site* institucional.

Para a realização das entrevistas foi enviada carta explicativa sobre a pesquisa (Apêndice B) e um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C), que foi assinado no momento da entrevista.

Tendo-se os objetivos da pesquisa, foram empregadas as seguintes dimensões de análise na estruturação do roteiro de entrevista e questionário: arquitetura da ARH; competências gerenciais demandadas; conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requerido do profissional; alternativas empregadas para o desenvolvimento de competências. O Apêndice D apresenta o roteiro utilizado.

Foram entrevistados a gerente responsável pela ARH e quatro gerentes intermediários responsáveis por unidades. As entrevistas tiveram duração média de 50 minutos e foram registradas por meio de gravação para posterior transcrição de dados. As entrevistas foram realizadas nas dependências da Sanear.

O questionário foi aplicado em meio eletrônico. Os contatos foram obtidos no banco de registros disponibilizados pela ARH da empresa. Foram enviados 60 questionários para quatro unidades, tendo sido obtidos 40 questionários devidamente preenchidos, sendo que 10 deles foram respondidos por gerentes, a constar gestor de RH e gestores intermediários de unidades e 30 por coordenadores.

3.5 Técnica de análise de dados

A análise dos dados qualitativos foi feita por meio da análise de conteúdo a partir das categorias estabelecidas a priori (Bardin, 2016). A análise envolveu a organização dos dados obtidos, sua categorização por meio das dimensões empregadas, codificação e informatização. Os dados quantitativos foram tratados por meio de procedimentos de estatística descritiva.

A Tabela 6 traz uma síntese da metodologia utilizada nesta pesquisa para atingir o objetivo geral de analisar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais na Sanear.

Tabela 6

Síntese da metodologia

Objetivos Específicos	Instrumento de coleta de dados	Técnica de análise dos dados
Caracterizar a empresa Sanear.	Análise Documental Entrevista	Análise de Conteúdo
Identificar as competências gerenciais demandadas dos gerentes intermediários.	Entrevistas Questionário	Análise de Conteúdo
Identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos gerentes.	Questionário	Análise de Conteúdo
Descrever as práticas adotadas para o desenvolvimento das competências gerenciais..	Entrevistas	Análise de Conteúdo

Fonte: elaborada pelo autor.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos na pesquisa, conforme os objetivos específicos estabelecidos. Inicialmente faz-se a descrição do modelo de gestão por competências adotado pela empresa Sanear. Desta forma, será possível entender como se processa o desenvolvimento de competências gerenciais na esfera tático-operacional numa concessionária privada no setor de saneamento. Na sequência, apresentam-se as competências gerenciais demandas dos gerentes intermediários e os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos gerentes. Finalmente, são relatadas as práticas adotadas para o desenvolvimento de competências gerenciais.

4.1 Empresa Sanear: grupo gestor, configuração da ARH e modelo de gestão por competências

Esta seção tem como finalidade caracterizar a empresa Sanear, cumprindo o primeiro objetivo específico da pesquisa. A caracterização será realizada com base em três aspectos: descrição do grupo gestor, configuração da ARH, descrição do modelo de gestão adotado pela empresa.

O grupo gestor da Sanear ocupa posição de destaque no setor de concessões privadas e prestadoras de serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgotos no país. Com corpo técnico experiente e altos investimentos em inovação e na implantação de novas instalações, suas concessões levam mais qualidade de vida e saúde a milhões de habitantes.

Com atuação desde 1997, o grupo é 100% nacional e formado por quatro grandes empresas acionistas que têm como objetivo contribuir para equacionar o desafio do saneamento básico no Brasil, universalizando os serviços.

Por meio de parcerias de sucesso, com empresas privadas, prefeituras e demais órgãos públicos dos municípios onde atua, o grupo empresarial é destaque entre as principais organizações do país no setor.

Cada uma das empresas acionistas que compõem o grupo empresarial tem mais de 50 anos de experiência no setor de construção, principalmente na implantação de sistemas de infraestrutura e obras de grande porte em todo o país.

Atento à sua missão de oferecer soluções em saneamento, o grupo atua em todas as fases quando o assunto é água e esgoto: captação, produção, tratamento e distribuição de água tratada, coleta, afastamento e tratamento de esgotos domésticos e efluentes industriais. Com sua expertise no setor, o grupo também superou os desafios da expansão de sistemas, regularização e potencialização das redes existente nos diversos municípios onde estão situadas suas concessionárias.

O compromisso que começou em 1995, hoje se estende a 15 municípios, por meio de suas 14 concessionárias. Com gestão total ou parcial, elas estão distribuídas pelos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Amazonas. No segmento privado, atua no gerenciamento e tratamento de água e efluentes industriais. O grupo gestor acumulou experiência na gestão e operação de concessionárias em municípios com diferentes condições geográficas, econômicas e sociais.

4.2 Iniciativas implementadas pela Sanear para dinamizar as competências gerenciais da empresa

Na Sanear a aquisição de conhecimento por parte dos gerentes é considerada essencial. Neste sentido, além daqueles conhecimentos necessários para realização do trabalho na linha de frente, espera-se que os gerentes tenham uma visão de negócio, alinhada aos objetivos da empresa. Essa ótica denota o reflexo da lógica inerente à Sociedade do Conhecimento, discutida por autores como Crawford (1994) e Davenport e Prusak (2003), que destaca o conhecimento como elemento central na dinâmica competitiva e funcional das organizações.

Considerou-se que a compreensão do modelo de gestão por competências adotada pela Sanear pode ser favorecida por meio da caracterização do contexto organizacional, sobretudo pela arquitetura da ARH.

Em relação aos fatores, internos ou externos, que influenciaram a dinâmica do trabalho gerencial na empresa nos últimos anos, pode-se notar que, diante da concorrência, houve necessidade de alavancar o desempenho: “Diante da concorrência e da demanda por serviços mais otimizados, precisamos estimular o desempenho das equipes para que o atendimento [das demandas] ocorra de forma mais assertiva” (Gerente de ARH).

O perfil geracional também foi lembrado, como se pode constatar no seguinte trecho.

> Hoje, convivemos com uma diversidade de gerações que atuam de forma distinta e têm expectativas diversas. Nesse cenário, acreditamos que a implementação de uma política de gestão de pessoas é fundamental para criar um bom clima de trabalho e satisfação dos empregados. As pessoas passam a entender seus papeis e as expectativas da empresa e dos funcionários ficam mais alinhadas (Gerente de ARH).

A estrutura organizacional da empresa é verticalizada e organizada com base nas seguintes áreas: técnica, administrativa, gestão e atendimento. A ARH está vinculada à área de gestão e conta com uma equipe reduzida, formada por uma gerente e dois analistas. A ARH conta com consultores externos que apoiam nos processos de recrutamento e seleção, realização de treinamentos e processo de *coach*.

A empresa adotou um modelo de gestão por competências no ano de 2014 e, desde então, orienta seus processos de gestão com base na noção de competências. Esse modelo é a base do programa de participação nos lucros e resultados da Sanear e tem como objetivo promover o comprometimento e engajamento das equipes e dos profissionais nas metas e desafios do negócio, tendo a meritocracia como mecanismo de melhoria de produtividade e desempenho. O modelo adotado pela Sanear fundamentou na possibilidade de favorecer a necessária articulação e aplicação dos recursos disponíveis, tendo em vista a geração de valor para o negócio. Nesse sentido, a concepção do modelo adotou pressupostos que do ponto de vista teórico tem sido considerados determinantes para as organizações (Dutra, 2004).

Sobre o processo de captação de candidatos para posições gerenciais que envolvem esforços de recrutamento e seleção, explicou a gerente de ARH.

> Quando desenhamos o nosso modelo de avaliação de desempenho, elaboramos alguns documentos norteadores, como mapa de responsabilidade e perfis profissionais adequados a cada função. Usamos para isso o CHA (conhecimento, habilidade e atitude). Para cada vaga aberta, no âmbito de gestão, validamos com a diretoria se o perfil está adequado à estratégia da empresa. A partir disso, abrimos a vaga de forma bem direcionada, realizamos testes de análise técnica, comportamental e atitudinal. A todo momento trabalhamos com a transparência e alinhamento de expectativas para que não haja frustrações (Gerente de ARH).

Em relação aos aspectos determinantes para a contratação de profissionais para a função gerencial, notou-se que, apesar da relevância do conhecimento técnico, a Sanear enfatiza a questão atitudinal. Nesse sentido, a gerente de ARH explica que “um perfil que não esteja alinhado aos valores da empresa pode impactar no clima interno e no desempenho da equipe”.

Esse posicionamento por parte da ARH, denota certo alinhamento com a visão de autores da escola francesa. A questão comportamental e o alinhamento com os valores da empresa são mencionados por Zarifian (2001) como fatores importantes no contexto das organizações contemporâneas. Nessa direção, o referido autor explica que para dirimir impasses e eventos no trabalho, o engajamento do trabalhador tornou-se exigência. Le Boterf (2003), por sua vez, considera que a postura do trabalhador é determinante. Deste ponto de vista, ele deve adotar um comportamento adequado e em sintonia com o ambiente da empresa.

Em relação à lógica de desenvolvimento, progressão na carreira e avaliação de desempenho, verificou-se que:

> O processo de desenvolvimento inicia logo após a contratação, quando já mapeamos por meio dos testes e entrevistas as competências de cada funcionário e alinhamos às expectativas do cargo. Desenhamos com cada um o plano de desenvolvimento individual (PDI), onde estabelecemos ações e prazos para execução. Como exemplo de ações podemos citar, cursos, *coach*, leitura de livros. O acompanhamento desse plano ocorre trimestralmente [sendo realizado] pela gerência da ARH. Além disso, são estabelecidos acordos individuais, com metas definidas sobre o resultado dos trabalhos desenvolvidos. Esses indicadores são monitorados trimestralmente em uma reunião de gestão. Os dados são fundamentais para definição de promoções. Adotamos na empresa tanto a política de progressão (5 a 10%) quanto promoção. Entretanto, esta, quando se trata do nível gerencial, é mais rara, pois está condicionada a vacância de cargos superiores.

No tocante às políticas e práticas adotadas pela empresa com foco na valorização e retenção de profissionais alocados em posições gerenciais, inferiu-se que, para além da retribuição financeira baseada em acordo de resultados que impactam na participação de lucros anual, há acompanhamento e suporte, bem como investimentos em cursos de gestão e *coach*.

O alinhamento entre as ações da ARH e a estratégia da organização é discutido em reuniões trimestrais de gestão, reuniões de acompanhamento. Pode-se notar um esforço de articulação que, segundo alguns autores (Dutra, 2004; Fleury & Fleury, 2001), é essencial para potencializar os resultados. À medida que a ARH participa da formulação e implementação de diretrizes institucionais, tem possibilidade de atuar de forma mais estratégica (Becker, Huselid & Ulrich, 2001; Ulrich, 1998).

A seguir, faz-se a caracterização do modelo de gestão por competências adotado pela Sanear.

O modelo de gestão de pessoas adotado pela Sanear foi adotado em 2014 e fundamenta-se na abordagem da competência. O referido modelo tem como objetivos: apresentar aos colaboradores o conjunto de valores e atributos aderentes à cultura da empresa. E, assim, estimular a meritocracia na obtenção de resultados por meio do comprometimento das pessoas e equipes (Manual da Empresa).

A Figura 5 mostra o resumo da metodologia inerente ao modelo adotado.

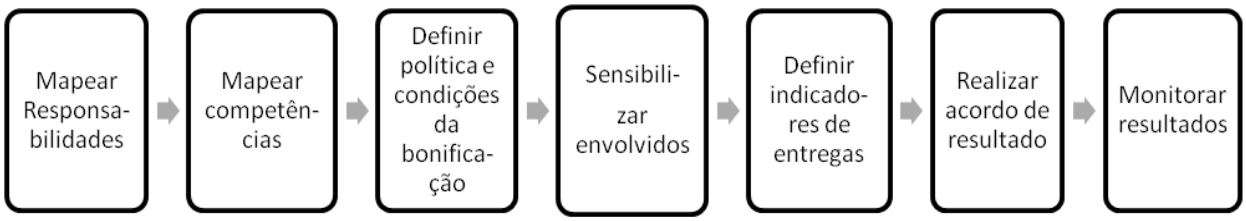

Figura 5
Resumo da metodologia.
Fonte: dados da pesquisa (Manual da Empresa).

Inicialmente, a empresa efetua o mapeamento das responsabilidades das diversas áreas e profissionais que nelas atuam. Para cada um dos cargos da empresa são definidas responsabilidades nas três esferas: operacional, tática e estratégica.

Na sequência, faz-se o mapeamento das competências requeridas. Nessa fase, são analisados documentos institucionais e realizados *workshops* com lideranças para levantamento das competências requeridas pela empresa. Procede-se à validação das competências com representantes de diferentes áreas da instituição. A empresa constitui um comitê, formado por diversos representantes, para definição das competências requeridas para as funções. Faz-se a identificação das competências existentes no quadro funcional.

Posteriormente, focaliza-se o processo de valorização por meio de políticas e condições de bonificação. A bonificação faz parte de um pacto de entregas estabelecido entre empresa e seus colaboradores para ganhos extras, a partir de resultados positivos. Tem como base os objetivos estratégicos da empresa estabelecidos para o ano. Essa remuneração está vinculada aos resultados financeiros da empresa (receita e resultado) e resultados individuais dos colaboradores. A proposta de um plano de bonificação de resultados é extremamente motivadora, mas como está atrelada a um resultado financeiro da empresa, precisa ser clara, simples e compartilhada. A sensação de distanciamento em relação ao que pode ser feito para o alcance das metas estabelecidas pode desestimular os colaboradores nas atividades diárias. Por

isso, a assertividade na construção das metas e na designação de responsabilidades torna-se imprescindível. Cada colaborador deve ter ciência dos critérios de avaliação e o que precisa fazer para atingir as metas, sabendo o seu trabalho terá impacto no resultado coletivo. A coordenação precisa ficar atenta, pois se há fragilidades, como poderá melhorar? Haverá prestação de contas de resultados para a equipe, trimestralmente.

O próximo passo envolve a sensibilização dos envolvidos. Nessa fase ocorrem a apresentação e validação da política, por meio de uma reunião geral com a diretoria e várias reuniões setorizadas com gerência imediata.

A seguir, são definidos indicadores para avaliar o nível das entregas. Para cada funcionário são levantadas as competências necessárias (desejadas e fundamentais), são avaliadas as competências em destaque e as que ainda precisam ser trabalhadas. Elabora-se o Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e o acompanhamento trimestral pelo gestor imediato. A partir desse acompanhamento, com base nas entregas e na estratégia anual da empresa, foram estabelecidos indicadores e metas de entrega para o ano, que são monitorados pelo gestor imediato.

Posteriormente, são negociados acordos de resultados em que são definidas as responsabilidades de cada funcionário. O gestor imediato efetua o acompanhamento trimestral e, quando há necessidade, recomenda ações corretivas, caso as metas não sejam alcançadas no período. Cada gestor deve apresentar os dados de desempenho nas reuniões de avaliação trimestral e munir a ARH com os dados alcançados. A planilha de acordo de resultados terá como base os resultados obtidos nos:

a) Plano de Desenvolvimento Individual (PDI);
b) indicadores de clientes;
c) pesquisa de satisfação de clientes;
d) execução de projetos estratégicos de clientes;
e) execução de projetos estratégicos da empresa.

Serão observados os seguintes critérios:

a) Desenvolvimento individual;
b) gestão de projetos;
c) gestão de pessoas;
d) qualidade;
e) custo.

Finalmente, faz-se o monitoramento dos resultados alcançados. A ARH propõe diversos treinamentos e encontros durante o ano, com a finalidade de estimular o compartilhamento, a análise e valorização dos resultados. Adota-se o ciclo anual de avaliação que compreende o período entre 1º de janeiro e 31 de dezembro do ano vigente.

Pelo exposto, pode-se notar que o modelo adotado pela Sanear foi concebido com base em uma lógica de integração e articulação. O modelo contempla desde o mapeamento de responsabilidades até o monitoramento de resultados. Dessa forma, supõe alinhamento entre os subsistemas de gestão da ARH. Essa conexão, na visão de Dutra (2004), revela-se decisiva para o desenvolvimento de competências ao determinar parâmetros de entregas e de avaliação de resultados. Ruas *et al.* (2005) consideram que essa coerência é fundamental para a convergência de esforços.

4.3 Competências gerenciais demandadas dos gestores intermediários

Inicialmente, considerou-se relevante caracterizar os gerentes intermediários que participaram da pesquisa. Eles constituem dois grupos de profissionais. O primeiro deles congrega gerentes de unidades e o segundo, os coordenadores.

Em relação ao perfil dos gerentes de unidades que participaram da pesquisa, verificou-se que seis deles são do sexo masculino e quatro do sexo feminino. Do total de gerentes (10), seis são casados.

Pôde-se notar que a maioria dos gerentes (oito) tem mais de 45 anos de idade e que, portanto, tendem a ser profissionais com maturidade. Esses oito gerentes cursaram o ensino superior. As áreas de formação identificadas foram: Engenharia, Administração e Meio Ambiente. Dois gerentes concluíram cursos de mestrado na área de Administração, em nível *stricto sensu*. Trata-se de um público com formação adequada e que congrega repertórios de capacitação em áreas diferenciadas.

Abstraiu-se que todos os gerentes atuam há mais de seis anos na área, sendo que sete deles têm mais de 11 anos de atuação. Em relação ao tempo de empresa, oito deles estão na Sanear há pelo menos seis anos e apenas dois têm entre um e cinco anos de casa.

No tocante aos coordenadores que participaram da pesquisa, do total (30), 63% são do sexo masculino contra 37% do sexo feminino. Do total, 63% atuam com líderes de equipes e os demais (47%) desempenham funções de supervisão. Uma parcela equivalente a 90% (27) atua no cargo entre um e 10 anos; apenas 10% (três) dos coordenadores estão no cargo há menos de um ano. Os dados revelam que, no geral, os profissionais conhecem o contexto institucional da Sanear.

A Figura 6 esquematiza a distribuição dos coordenadores por faixa etária.

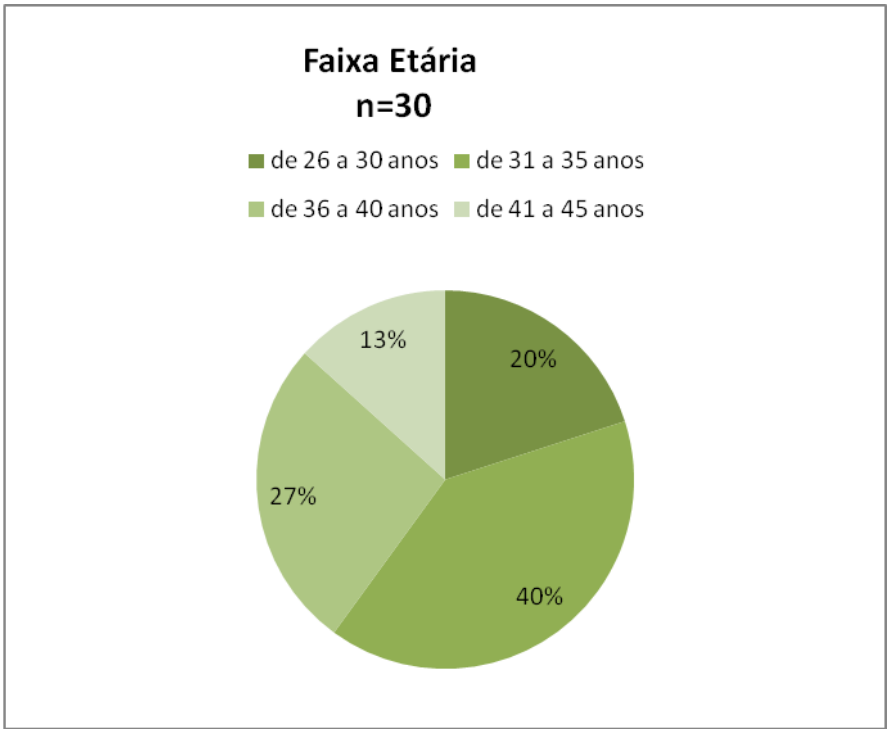

Figura 6
Faixa etária dos coordenadores.
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com base na Figura 6, pode-se notar que a maioria dos gerentes (24) tem mais de 31 anos de idade, constituindo, portanto, um grupo de profissionais maduros. Em relação ao estado civil, verificou-se que as parcelas mais expressivas equivalem a 47% (14) de casados e 40% (12) de solteiros.

A Figura 7 sinaliza a escolaridade dos coordenadores.

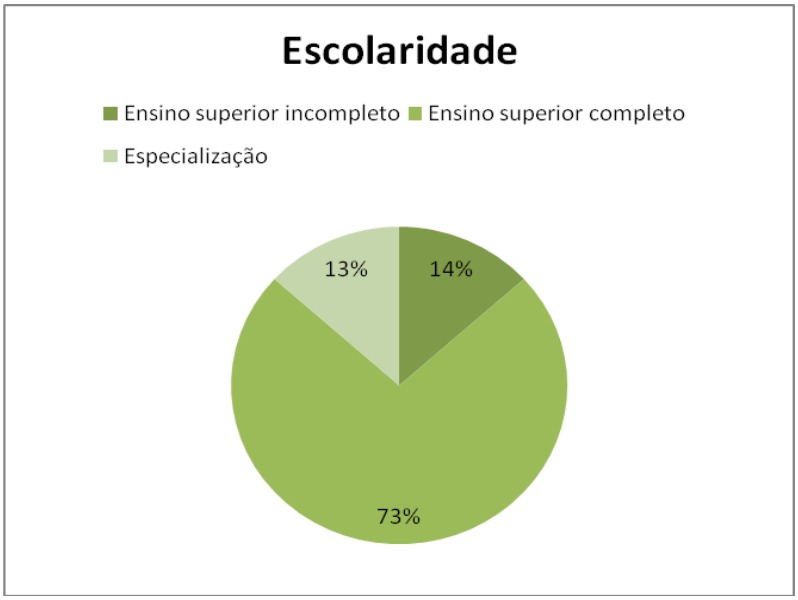

Figura 7
Escolaridade dos coordenadores.
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com base na Figura 7, percebe-se que a maioria dos coordenadores (87%, 26) concluiu no mínimo o ensino superior. Portanto, constituem um corpo profissional capacitado.

Na Figura 8 verifica-se a área de atuação dos coordenadores.

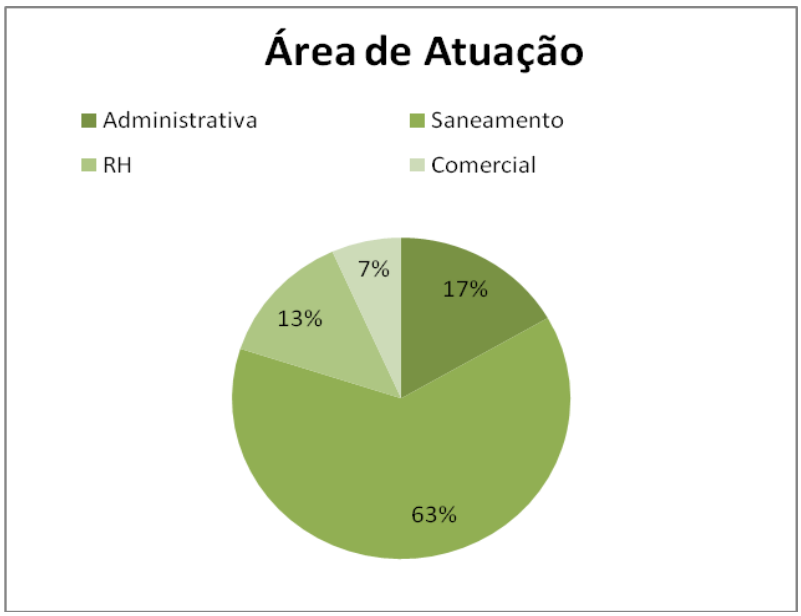

Figura 8
Área de atuação dos coordenadores
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Figura 8 revela que as áreas em que atuam os coordenadores são, nesta ordem: 63% (19) saneamento; 17% (cinco) administrativo; 13% (quatro) recursos humanos; 7% (dois) comercial.

O tempo de atuação na área está representado na Figura 9.

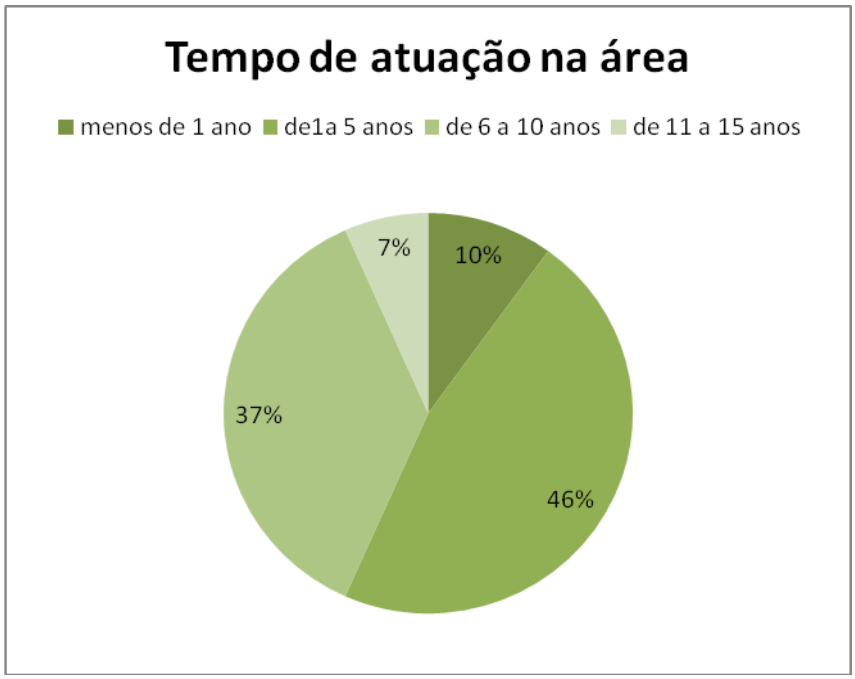

Figura 9
Tempo de atuação na área.
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Figura 9 demonstra que 83% (25) dos coordenadores têm entre um e 10 anos de atuação na área.

E na Figura 10 registra-se o tempo de atuação dos coordenadores na Sanear.

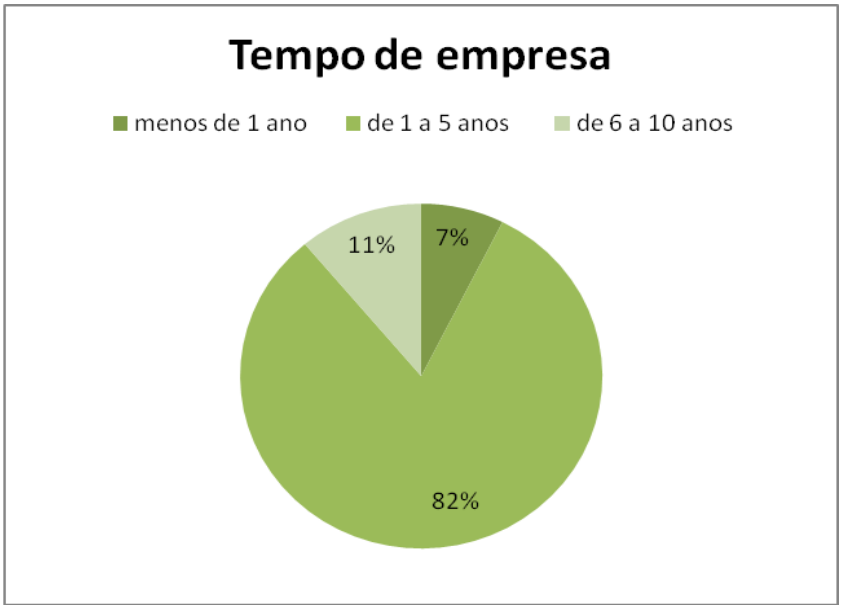

Figura 10
Tempo de empresa.
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A maioria significativa (82%, 25) dos coordenadores tem entre um e cinco anos de atuação na Sanear, como exibe a Figura 10. Essa constatação sinaliza que os profissionais conhecem o contexto da empresa.

A Figura 11 informa o tempo de atuação dos coordenadores no setor de saneamento.

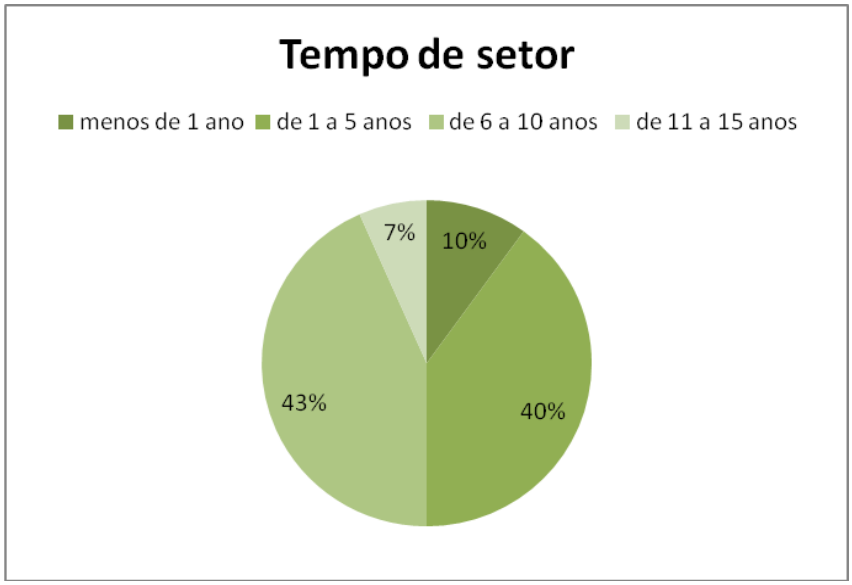

Figura 11 – Tempo de setor.
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Expressiva parcela de coordenadores (90%) atua no setor de saneamento há mais de um ano, enquanto 50% deles atuam no setor há mais de seis anos, como revela a Figura 11.

A Figura 12 traz as competências demandadas dos gerentes que atuam no nível intermediário da estrutura organizacional da Sanear, tendo como base as competências gerenciais referenciadas na literatura.

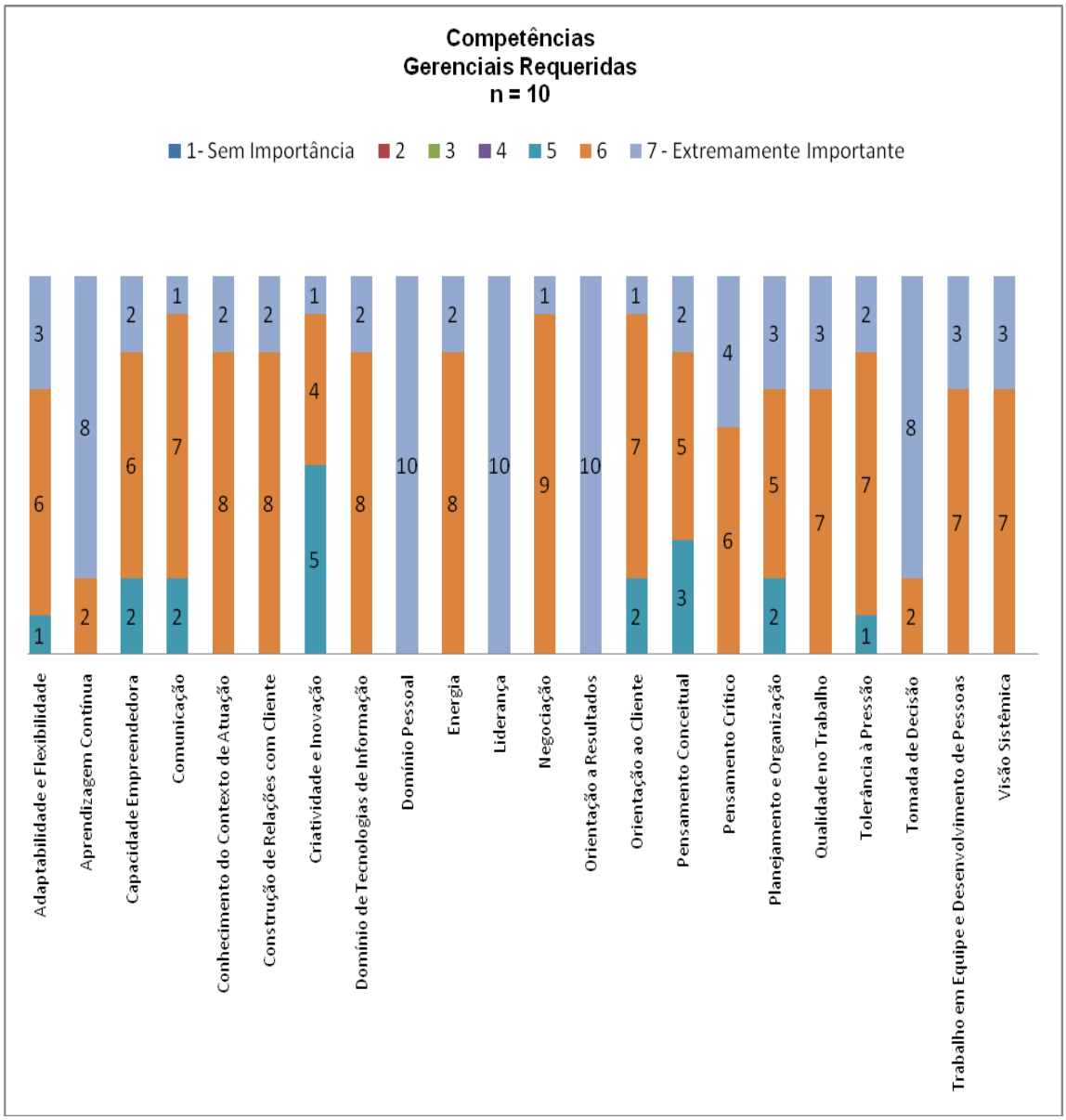

Figura 12 – Competências gerenciais requeridas dos gestores intermediários.
Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Figura 12 evidencia que todas as competências propostas foram bem avaliadas. Contudo, as competências “orientação a resultados”, “liderança” e “domínio pessoal” destacaram-se pela importância. As competências “criatividade e inovação” e “pensamento conceitual”, embora tenham sido avaliadas de forma satisfatória, ocuparam posição inferior em relação às demais. Isso pode ser justificado pelo fato de gerentes intermediários lidarem na interface dos níveis tático e operacional com atuação focada na operacionalização das estratégias em sua área de influência. Certamente, no nível estratégico da instituição, essas competências podem ser requeridas com mais intensidade na medida em que os gerentes que atuam no estrado superior da organização necessitam de capacidade para efetuar análise de cenários e buscar alternativas de inovação para a empresa, ainda que sejam de natureza incremental.

Na visão dos gerentes de unidade, outras competências requeridas são: visão estratégica; comprometimento; capacidade de relacionamento.

A Sanear definiu as seguintes competências gerenciais como referências para o desenvolvimento profissional do corpo gerencial.

a) Coerência – praticar o que prega; confirmar com sua atitude a vocação, expertise e discurso institucional;
b) comprometimento – buscar sempre a melhor qualidade em suas entregas; cumprir com os compromissos; ser pontual;
c) conhecimento – ter domínio técnico da sua área de expertise, manter-se atualizado, conhecer o negócio do cliente;
d) criatividade – buscar novas formas de executar o trabalho; questionar-se sobre hábitos e culturas e propor mudanças; acolher a insegurança que o novo impõe e acalmar-se;
e) empoderamento – questionar orientações, tirar dúvidas, contestar e esclarecer para ter domínio das questões sob sua responsabilidade;
f) organização – conhecer seus limites e responsabilidades; fazer bons planejamentos e executá-los; cumprir prazos;
g) postura – ser cortês e empático nas relações; demonstrar apreço pelas pessoas;

h) proatividade – surpreender positivamente o cliente e seu colega de trabalho, sair na frente, ter boa-vontade e vigor para atuar;
i) relacionamento – ser um comunicador entusiasmado; fazer a conexão entre pessoas e ideias; saber ouvir; ser perspicaz para captar as entrelinhas; respeitar as diferenças;
j) visão estratégica – entender bem o contexto de trabalho (momento, mercado, concorrência, valores organizacionais) e a expectativa do cliente para buscar as soluções mais efetivas e criativas.

A ênfase na dimensão atitudinal, mencionada pela gerente da ARH, pode ser observada nas competências definidas pela empresa. Nesse sentido, coerência, comprometimento, empoderamento, postura, proatividade e relacionamento são competências que envolvem atitudes e identificação com os valores da empresa.

Quando arguidos se as competências definidas pela empresa são exatamente aquelas necessárias ao exercício das funções, os gerentes de unidade explicaram:

> Sim. A empresa apresenta as competências de forma detalhada, é muito preocupada com as relações e manutenção da visão estratégica estabelecida (Gerente Intermediário de Unidade 1).
>
> Acredito que sim (Gerente Intermediário de Unidade 3).
>
> Sim, existe bastante alinhamento do grupo gestor com a diretoria e os valores da empresa (Gerente Intermediário de Unidade 4).

Com base nos trechos destacados, nota-se coerência na definição das competências por parte da Sanear. Contudo, verificou-se a necessidade de certos ajustes em sintonia fina, como comprova o fragmento de fala a seguir: “as competências definidas pela empresa são amplas para atender a toda a instituição, é fundamental que haja adequação conforme a área de atuação e perfil do profissional em questão” (Gerente Intermediário de Unidade 2).

Segundo diversos autores, como Le Boterf (2003) e Zarifian (2001), o contexto de trabalho é dinâmico e, portanto, torna-se difícil estabelecer com precisão as

competências demandadas no cotidiano da empresa. Verifica-se que a competência “orientação a resultados” recebeu destaque, entretanto, não figura na relação de competências definidas pela Sanear. Uma vez definidas as competências, elas representam referenciais importantes, mas carecem de constante revisão em função dos eventos que caracterizam o ambiente organizacional. É nessa perspectiva que a corrente francesa oferece espaço para reflexões mais abrangentes sobre a relação entre o indivíduo e o âmbito de trabalho, sob a ótica construtivista.

A Tabela 7 demonstra as competências gerenciais requeridas pela Sanear, na visão dos coordenadores.

Tabela 7

Competências gerenciais requeridas pela organização: coordenadores

Descrição da Competência Gerencial	Requerido pela organização							Média Ponderada	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Estabelecimento de metas e objetivos						3	27	6,90	99
Produtividade do trabalho						4	26	6,87	98
Desenvolv. e comunicação de uma visão					3	9	18	6,50	93
Fomento de amb. de trabalho produtivo	3					3	24	6,30	90
Compreensão de si próprio e dos outros			2		2	10	16	6,27	90
Gerenciamento de projetos					4	17	9	6,17	88
Planejamento do trabalho					1	25	4	6,10	87
Análise de infs com pensamento crítico					5	17	8	6,10	87
Planejamento e organização					2	23	5	6,10	87
Desenvolvimento dos empregados	2				8	12	8	5,67	81
Constituição de equipes	3				9	16	3	5,50	79
Monitoramento do desempenho individual					21	7	2	5,37	77
Gerenciamento do desempenho e processos coletivos					22	5	3	5,37	77
Gerenciamento do tempo e do estresse	4				9	9	8	5,30	76
Gerenciamento multidisciplinar	2				13	15		5,23	75
Gerenciamento de conflitos	2				18	8	2	5,13	73
Convívio com a mudança	2			2	17	7	2	5,03	72
Gerenciamento da mudança	2				19	9		5,03	72
Uso de um processo decisório participativo	3				18	7	2	4,97	71
Comunicação eficaz			2	8	16	2	2	4,80	69
Const. e manut.de uma base de poder	2				21	5	1	4,80	69
Apresentação de ideias	6			16	2	3	3	3,97	57
Pensamento criativo	9			11	9			3,27	47
Negociação de acordos, compromissos	1			6	6	4	1	2,87	41

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Destacaram-se as competências “estabelecimento de metas e objetivos” e “produtividade no trabalho”. As competências “pensamento criativo” e “negociação de acordos e compromissos” não foram ressaltadas. Pode-se notar que a competência “pensamento criativo” também não foi considerada relevante pelos gerentes de unidades. Novamente, deve-se ter claro que se trata de gestores intermediários que atuam no nível tático-operacional.

Em relação às competências gerenciais efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho, a Tabela 8 retrata a perspectiva dos coordenadores.

Tabela 8

Competências gerenciais efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho: coordenadores

Descrição da Competência Gerencial	Efetivamente requerido no cotidiano do trabalho							Média Ponderada	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Produtividade do trabalho					6	9	15	6,30	90
Apresentação de ideias					5	11	14	6,30	90
Pensamento criativo					5	16	9	6,13	88
Uso de um processo decisório participativo					9	16	5	5,87	84
Constituição e manutenção de uma base de poder				7	12	5	8	5,80	83
Negociação de acordos e compromissos				3	11	13	3	5,53	79
Estabelecimento de metas e objetivos				1	19	7	3	5,40	77
Planejamento do trabalho	3			3	5	16	3	5,23	75
Gerenciamento de projetos				6	19	3	2	5,03	72
Convívio com a mudança	1			6	15	3	4	4,87	70
Monitoramento do desempenho individual	2			6	14	8		4,80	69
Constituição de equipes			6	7	12	1	4	4,67	67
Desenvolvimento e comunicação de uma visão	5				16	9		4,63	66
Gerenciamento da mudança				18	7	3	2	4,63	66
Fomento de um ambiente de trabalho produtivo				15	12	3		4,60	66
Compreensão de si próprio e dos outros				16	11	3		4,57	65
Gerenciamento de conflitos	1			18	7	4		4,40	63
Desenvolvimento dos empregados		3		17	6	3	1	4,30	61
Planejamento e organização	1			21	7	1		4,20	60
Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	2			19	7	2		4,17	60
Gerenciamento multidisciplinar	2			22	5	1		4,03	58
Análise de informações com pensamento crítico	3			23	4			3,83	55
Comunicação eficaz	5			21	4			3,63	52
Gerenciamento do tempo e do estresse	10			9	11			3,37	48

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Na Tabela 8 pode-se verificar que se destacaram as seguintes competências: produtividade do trabalho, apresentação de ideias, pensamento criativo. Deve-se observar que as competências “apresentação de ideias” e “pensamento criativo”, embora não sejam demandadas pela empresa, têm sido extremamente requeridas no contexto do trabalho. Nesse sentido, nota-se a relevância da constante revisão e atualização das competências demandadas que devem avançar para além da natureza do cargo e fundamentar-se na relação entre indivíduo e trabalho.

As competências “comunicação eficaz” e “gerenciamento do tempo e do estresse” não foram destacadas, sinalizando que os respondentes podem ter pleno domínio sobre elas e, portanto, não identificar sua relevância na realização do trabalho. Pode significar também que a Sanear dispõe de sistemas de comunicação bem dimensionados e uma dinâmica sistematizada que minimiza o desgaste e a ansiedade relacionados ao controle de tempo e estresse. Todavia, a compreensão desses aspectos requer o aprofundamento por meio de futuros estudos.

4.4 Conhecimentos, habilidades e atitudes: recursos da competência demandados dos gestores intermediários

A Tabela 9 apresenta os conhecimentos requeridos dos coordenadores pela Sanear.

Tabela 9

Conhecimentos requeridos dos coordenadores

Descrição do Conhecimento	Requerido pela organização							Média Ponderada	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Conhecimento de informática	0	0	0	0	0	8	22	6,73	96
Conhecimento de planejamento estratégico						8	22	6,73	96
Conhecimento de segurança do trabalho						9	21	6,70	96
Conhecimento dos processos de saneamento						10	20	6,67	95
Conhecimento derivado da experiência profissional					2	6	22	6,67	95
Conhecimento de administração geral					4	15	11	6,23	89
Conhecimento de recursos humanos					5	15	10	6,17	88
Conhecimento de tecnologias específicas de saneamento	3	4				8	15	5,47	78
Conhecimento dos processos de vendas				15	3	6	6	5,10	73
Conhecimento de línguas estrangeiras			5	5	10	10		4,83	69
Conhecimento de finanças			3	5	18	4		4,77	68
Conhecimento de marketing			17		9	4		4,00	57

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com base na Tabela 9, destacaram-se os seguintes conhecimentos: de informática, de planejamento estratégico, de segurança do trabalho, dos processos de saneamento e conhecimento derivado da experiência profissional. Não foram destacados conhecimentos sobre marketing, finanças e línguas estrangeiras.

.

A Tabela 10 aborda os conhecimentos efetivamente requeridos no cotidiano do trabalho.

Tabela 10

Conhecimentos efetivamente requeridos no cotidiano do trabalho

Descrição do Conhecimento	Requerido no cotidiano do trabalho							Média Ponderada	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Conhecimento de administração geral					5	7	20	6,90	99
Conhecimento de marketing						8	22	6,73	96
Conhecimento de recursos humanos					4	8	18	6,47	92
Conhecimento derivado da experiência profissional				4	1	6	19	6,33	90
Conhecimento de planejamento estratégico					11	11	8	5,90	84
Conhecimento de segurança do trabalho				4	9	7	10	5,77	82
Conhecimento dos processos de saneamento				8	8	10	2	4,87	70
Conhecimento de línguas estrangeiras	3	3	2		4	13	2	4,23	60
Conhecimento de tecnologias específicas de saneamento			3	5	14	2	2	4,17	60
Conhecimento de finanças	5	1	9		10	5	1	4,03	58
Conhecimento dos processos de vendas			11	3	5	5	1	3,57	51
Conhecimento de informática		3	13	12	2			2,63	38

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Com base na Tabela 10, salientaram-se os seguintes conhecimentos: de administração geral, de marketing e de recursos humanos. Interessante notar que a Sanear não tem requerido conhecimentos sobre marketing e recursos humanos, contudo, eles se revelam importantes na visão dos coordenadores.

Não foram enfatizados conhecimentos de informática, processos de vendas e finanças. Deve-se notar que conhecimento de informática tem sido requerido dos coordenadores, porém no cotidiano do trabalho esse conhecimento não tem sido demandado. Isso sinaliza possivelmente domínio dos recursos computacionais por parte dos respondentes.

A Tabela 11 descreve as habilidades requeridas dos coordenadores pela Sanear.

Tabela 11

Habilidades requeridas dos coordenadores

Descrição da Habilidade	Requerido pela organização								%
	1	2	3	4	5	6	7	Média Ponderada	
Gerar resultados efetivos						4	26	6,87	98
Estabelecer relacionamento interpessoal					1	3	25	6,60	94
Identificar, priorizar e resolver problemas					1	11	18	6,57	94
Liderar	1				2	4	23	6,53	93
Visão do futuro					3	9	18	6,50	93
Planejar e organizar					2	23	5	6,10	87
Trabalhar em equipe	1					25	4	5,97	85
Tomar decisões de risco	2				6	9	13	5,90	84
Ouvir					19	5	6	5,57	80
Gerenciar conflitos	1				17	9	3	5,37	77
Gerenciar pessoas e tarefas				4	15	9	2	5,30	76
Organização pessoal e de administração	3				12	10	5	5,27	75
Lidar com as diferenças				4	23	1	2	5,03	72
Comunicar		4	2	8	16		2	4,67	67
Empreender	5			2	1	9	3	3,10	44
Negociar	1			6	6	4	1	2,87	41

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

A Tabela 11 realça que a habilidade de gerar resultados efetivos foi considerada mais relevante. Esse dado revela a influência da lógica com foco em resultados que rege a Sanear e que, na perspectiva dos coordenadores, parece ter sido bem assimilada. As habilidades para negociar, empreender e comunicar não receberam destaque e são coerentes com as competências requeridas.

A Tabela 12 mostra as habilidades efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho.

Tabela 12

Habilidades efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho

Descrição da Habilidade	Requerido no cotidiano do trabalho							Média Ponderada	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Identificar, priorizar e resolver problemas					5	11	14	6,30	90
Organização pessoal e de administração			2	17	12	8		6,07	87
Gerenciar conflitos					9	16	5	5,87	84
Liderar	1				6	19	4	5,77	82
Gerar resultados efetivos	1	1			11	9	8	5,60	80
Estabelecer relacionamento interpessoal	1			5	8	12	4	5,37	77
Negociar				6	11	13		5,23	75
Planejar e organizar	1			6	15	3	4	4,87	70
Ouvir	4			3	13	5	5	4,87	70
Tomar decisões de risco			6	7	12	1	4	4,67	67
Comunicar				20	8	2		4,40	63
Visão do futuro	1	1		4	7	9	3	4,30	61
Trabalhar em equipe			9	7	10	4		4,30	61
Lidar com as diferenças				22	7	1		4,30	61
Gerenciar pessoas e tarefas	5	2		12	5	5	1	3,97	57
Empreender	6			16				2,33	33

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os dados da Tabela 12 evidenciam que as seguintes habilidades receberam destaque em relação ao cotidiano do trabalho: identificar, priorizar e resolver problemas e organização pessoal e de administração. Novamente, a habilidade para empreender não foi destacada. Como foi mencionado, a natureza da atividade dos gerentes intermediários parece não requerer essa habilidade, na medida em que eles atuam no nível tático-operacional.

A Tabela 13 informa as atitudes requeridas dos coordenadores pela Sanear.

Tabela 13

Atitudes requeridas dos coordenadores

Descrição da Atitude	Requerido pela organização							Média Ponderada	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Comprometimento com a empresa						3	27	6,90	99
Ética						4	26	6,87	98
Busca de aprendizagem contínua						8	22	6,73	96
Autocontrole e equilíbrio emocional			2		2	10	16	6,27	90
Adaptação				2	6	17	5	5,83	83
Flexibilidade				1	8	19	2	5,73	82
Iniciativa				2	8	19	1	5,63	80
Autoconfiança	3			2	4	15	6	5,43	78
Proatividade				6	8	16		5,33	76
Iniciativa				6	10	14		5,27	75
Resistência ao estresse	4			1	8	9	8	5,27	75
Lidar com incertezas e ambiguidades	2			7	9	12		4,90	70
Julgamento	5			1	21	3	1	4,63	66
Disciplina	7			12	11			3,67	52
Busca de inovação	12			2	14	2		3,40	49
Criatividade	10			11	9			3,30	47
Sensibilidade	16	2		10	2			2,33	33
Serenidade	18	3		9				2,00	29

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Considerando a demanda da Sanear, destacaram-se as seguintes atitudes: comprometimento com a empresa; ética; busca de aprendizagem contínua. As habilidades serenidade e sensibilidade receberam reduzido grau de importância.

Na Tabela 14 encontram-se as atitudes efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho.

Tabela 14

Atitudes efetivamente requeridas no cotidiano do trabalho

Descrição da Atitude	Requerido no cotidiano do trab.							Média Ponderada	%
	1	2	3	4	5	6	7		
Disciplina						2	28	6,93	99
Criatividade					5	16	9	6,13	88
Sensibilidade					12	10	8	5,87	84
Serenidade					11	16	3	5,73	82
Ética					14	11	5	5,70	81
Busca de inovação				1	8	21		5,67	81
Resistência ao estresse					17	8	5	5,60	80
Iniciativa				6	8	14	2	5,40	77
Proatividade				8	8	14		5,20	74
Julgamento	2			9	9	8	2	4,83	69
Busca de aprendizagem contínua				15	9	4	2	4,77	68
Comprometimento com a empresa		3		17	6	3	1	4,30	61
Adaptação	1	3		16	4	6		4,23	60
Lidar com incertezas e ambiguidades	7			11	3	9		4,00	57
Autoconfiança	10			9	11			3,37	48
Autocontrole e equilíbrio emocional	10			19	1			3,03	43
Flexibilidade	18			10	2			2,27	32
Iniciativa	21			9				1,90	27

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa.

Os resultados da Tabela 14 indicam que as atitudes relacionadas à disciplina e à criatividade sobressaíram. Deve-se observar que as atitudes sensibilidade e serenidade que, conforme resultados anteriores, não têm sido requeridas de forma expressiva pela Sanear, têm sido altamente demandadas no cotidiano do trabalho.

4.5 Práticas de desenvolvimento de competências gerenciais adotadas pela Sanear

Nesta seção, aborda-se o quarto objetivo específico da pesquisa, a saber: descrever as práticas adotadas para o desenvolvimento das competências gerenciais. A compreensão das práticas adotadas pela empresa se revela importante na medida em que elas constituem vias essenciais para a promoção das competências profissionais. Deve-se considerar que, se por um lado a

questão das competências tem sua importância reconhecida na literatura; por outro, o desenvolvimento dessas competências implica desafios de natureza prática. Nessa direção, Barbosa (2007) preleciona que o exame da literatura sobre competências, no nível individual, revela a existência de diversas linhas que tratam do assunto com base em pressupostos diferenciados. Em face da inexistência de uma metodologia única e capaz de gerar plenamente as competências requeridas e os recursos que as sustentam (conhecimentos, habilidade e atitudes), faz-se necessário empreender esforços para compreender a lógica adotada pelas organizações. Diante da diversidade de enfoques e iniciativas possíveis, e das restrições e peculiaridades das organizações, são pertinentes os estudos que procuram esclarecer as práticas adotadas pelas organizações. A presente seção pretende contribuir para a compreensão das práticas adotadas no âmbito da Sanear.

Na visão da gerente da ARH, a construção das competências gerenciais requeridas ocorre por meio do alinhamento de ações, transparência e treinamentos. Essa conexão, anteriormente mencionada, fundamenta-se na articulação das ações da ARH e na realização de reuniões periódicas. Do ponto de vista teórico, tal alinhamento é considerado determinante sob a perspectiva da abordagem da competência (Dutra, 2004 e Fleury & Fleury, 2001).

Em relação às ações empreendidas pela Sanear com foco no desenvolvimento das competências requeridas para a posição gerencial, os gerentes de unidades mencionaram os seguintes aspectos.

> Além de alinhamento constante entre gestores, são realizados treinamentos (Gerente Intermediário de Unidade 1).
>
> A empresa realiza vários treinamentos durante o ano, em diferentes instâncias e busca um alinhamento de discurso. Possui também planos de desenvolvimento individual que possibilitam que o profissional busque aprimoramento contínuo (Gerente Intermediário de Unidade 2).

> A empresa investe bastante em treinamento e capacitação gerencial e técnica. Eu mesmo já participei de um programa de *coaching* e consigo avaliar uma melhora de desempenho com a equipe. Inclusive, as pesquisas internas me possibilitaram analisar isso de forma mais assertiva e otimizada (Gerente Intermediário de Unidade 4).

Esses fragmentos de fala revelam que a Sanear tem envidado esforços para desenvolver competências gerenciais por meio de treinamentos e plano de desenvolvimento individual (PDI).

O respeito à diversidade foi um aspecto citado por um dos gerentes que merece atenção:

> A empresa busca entender o indivíduo e suas habilidades. É claro que existem competências requeridas que são avaliadas no processo de seleção. Mas não temos a intenção de formar um exército padronizado de empregados. As diferenças são essenciais para um ambiente mais democrático e criativo (Gerente Intermediário de Unidade 3).

Os coordenadores declararam que as seguintes alternativas têm sido empregadas para o desenvolvimento de competências gerenciais: cursos presenciais (30); participação em eventos, tais como congressos e seminários temáticos (30); palestras (30); cursos pela internet (21); aprendizagem pela prática (14); *coaching* (10); observação de outros profissionais (5).

Em relação aos fatores determinantes para o desenvolvimento de competências gerenciais na Sanear, foram mencionados:

> O principal fator é a liderança pelo exemplo. Replicamos o que vivenciamos com a esfera superior. A criatividade e visão estratégica são fundamentais para que possamos desenvolver o trabalho junto ao time, além do conhecimento técnico, visto que os serviços demandam uma visão técnica apurada (Gerente Intermediário de Unidade 1).

> É fundamental que haja convergência de valores, discursos e práticas, além de uniformização das ferramentas de desenvolvimento de competências, como a prática de questionários de avaliação padrão (Gerente Intermediário de Unidade 2).

> Além dos treinamentos, temos um programa de avaliação de desempenho que avalia resultados e a coerência do trabalho desenvolvido. Como fatores de motivação, temos reconhecimento financeiro e a possibilidade de desenvolvimento individual (Gerente Intermediário de Unidade 3).

> A ferramenta do *feedback* é constante aqui dentro. Isso é uma forma madura de avaliar e ser avaliado, que permite melhorias. Anualmente, estabelecemos planos de ação para trabalhar pontos identificados como negativos ou impeditivos de desenvolvimento (Gerente Intermediário de Unidade 4).

Pode-se observar uma variedade de aspectos mencionados que se referem a fatores comportamentais como liderança e atributos pessoais como criatividade; elementos vinculados ao contexto institucional da Sanear, como o alinhamento de valores, discursos e práticas no âmbito da organização; instrumental de gestão, como mecanismos de avaliação do desempenho e canais de *feedback*.

Pode-se notar que a Sanear adota práticas tradicionais (Bergamini, 1997; Marras, 2005; Milkovich & Boudreau, 2000). Por meio das iniciativas relatadas, a empresa procura promover o desenvolvimento das competências gerenciais com base nas dimensões técnica e comportamental.

Foram aludidos pela gerente da ARH os seguintes desafios enfrentados para o desenvolvimento das competências gerenciais: gerir e promover o desenvolvimento das pessoas; conscientizá-las sobre seu papel na empresa; identificar fragilidades que precisam ser trabalhadas; e estimular o alinhamento com a estratégia da empresa. A única forma de se conseguir isso é por meio de conversas, envolvimento, empoderamento e treinamentos.

Na visão dos gerentes de unidades, diversos aspectos encerram desafios, como se pode observar nos trechos destacados.

> Como lidamos com pessoas, o desafio maior é gerar alinhamento e comprometimento e cumprimento à visão estratégica (Gerente Intermediário de Unidade 1).

> Não basta apresentar e alinhar informações com a equipe, o monitoramento precisa ser contínuo, podemos comparar com uma linha de trem, sem ela a

> máquina não funciona. A gestão de competências aprimora a tríade: competências, habilidades e atitudes (Gerente Intermediário de Unidade 2).
>
> Estabelecer uma política única, meritocrática e clara a todos que dela participam (Gerente Intermediário de Unidade 3).
>
> Estabelecer uma comunicação clara e transparente, capaz de promover o desenvolvimento da equipe, aliada à visão estratégica da empresa (Gerente Intermediário de Unidade 4).

É possível notar que o alinhamento de ações na empresa, embora seja estimulado pela empresa, tem sido considerado um desafio na Sanear. Esse aspecto denota a complexidade inerente à atividade gerencial e que já foi amplamente discutida (Drucker, 1974; 2007; Milkovich & Boudreau, 2000; Quinn, Thompson, Faerman, & McGrath, 2003; Vergara, 2006).

Deve-se considerar que, para além dos mecanismos formais utilizados pela empresa, o desenvolvimento das competências gerenciais demanda a adoção de práticas informais, consideradas essenciais no processo de aprendizagem (Le Boterf, 2003; Zarifian, 2001). Sem a pretensão de determinar com exatidão a contribuição dessas vertentes, a pesquisa evidenciou que, na Sanear, elas são relevantes para o desenvolvimento das competências dos gerentes intermediários e operam de forma complementar.

5 Considerações Finais

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais na Sanear, uma concessionária privada que presta serviços no setor de saneamento. Fundamentou-se em estudo de caso descritivo e estudo de natureza qualitativa e qualitativa. A pesquisa envolveu uma gestora da ARH e 40 gerentes intermediários, entre eles 10 gerentes de unidades e 30 coordenadores. Esse público foi selecionado pela relevância que assume no contexto da Sanear e na interface tático-operacional. A coleta de dados foi realizada por meio de levantamento documental, entrevistas semiestruturadas e aplicação de questionário. Os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo e os dados quantitativos por meio de procedimentos de estatística descritiva.

Para atender ao primeiro objetivo específico, buscou-se caracterizar a empresa Sanear com base no grupo gestor, a configuração da ARH e o modelo de gestão por competências adotado pela empresa. Verificou-se que a concessionária possui trajetória consolidada e está vinculada a um grupo de forte expressão no setor de saneamento.

Em relação à ARH, percebe-se que a área tem estrutura reduzida e conta com consultores externos que apoiam os processos de gestão de pessoas. Os subsistemas são interligados, consequentemente, a lógica de gestão abrange os esforços de captação, aplicação, desenvolvimento e valorização dos empregados. O recrutamento e seleção fundamentam-se na abordagem da competência. A empresa adota uma política remuneratória baseada em resultados com participação nos lucros e resultados. A sistemática de avaliação de desempenho é consistente e rege-se pela aferição das entregas realizadas pelo empregado. Nesse sentido, observou-se que a gerência imediata assume responsabilidade sobre a condução do processo e a avaliação de resultados que devem estar vinculados às diretrizes estratégicas da empresa.

O modelo de gestão por competências adotado pela Sanear foi desenvolvido com base em uma lógica que privilegia o mapeamento de responsabilidades,

competências, políticas de bonificação, sensibilização, definição de indicadores, realização de acordos e monitoramento de resultados. O modelo revela consistência na medida, articula as diversas fases e sugere a participação dos envolvidos. A operacionalização do modelo, sobretudo no que se refere à construção de condições que possam potencializar o desempenho e à aferição de resultados, demanda a participação dos gerentes imediatos. Dessa forma, a linha intermediária assume relevância no modelo, pois atua na interface do nível tático-operacional.

O segundo objetivo específico foi identificar as competências gerenciais demandadas pelos gerentes intermediários. As seguintes competências foram destacadas: “estabelecimento de metas e objetivos” e “produtividade no trabalho”. As competências “apresentação de ideias” e “pensamento criativo”, embora não sejam demandadas pela empresa, têm sido extremamente requeridas no contexto do trabalho. Nesse sentido, nota-se a relevância da constante revisão e atualização das competências demandadas que devem avançar para além da natureza do cargo e fundamentar-se na relação entre indivíduo e trabalho.

O terceiro objetivo específico foi identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos gerentes. Nesse sentido, a pesquisa revelou que os conhecimentos de informática, planejamento estratégico, segurança do trabalho e processos de saneamento têm sido requeridos pela Sanear. A empresa não tem requerido conhecimentos sobre marketing e recursos humanos, contudo, eles se revelam importantes no cotidiano do trabalho, segundo os coordenadores. Outra averiguação é que a empresa demanda conhecimento de informática, porém, no cotidiano do trabalho, esse conhecimento não representa uma preocupação. Isso sinaliza possivelmente para um domínio suficiente dos recursos computacionais empregados por parte dos respondentes.

A habilidade de gerar resultados efetivos foi considera a mais relevante. Esse dado revela a influência da lógica com foco em resultados que regem a Sanear e que, na perspectiva dos coordenadores, parece ter sido bem assimilada. As seguintes habilidades receberam destaque, ao se considerar o cotidiano do

trabalho: identificar, priorizar e resolver problemas; organização pessoal e de administração.

Considerando a demanda da Sanear, acentuaram-se as seguintes atitudes: comprometimento com a empresa; ética; busca de aprendizagem contínua. Observou-se que as atitudes sensibilidade e serenidade que não têm sido requeridas de forma expressiva pela Sanear, sendo altamente demandadas no cotidiano do trabalho.

Os resultados demonstraram que a descrição de cargos parece insuficiente para definir os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos no dinâmico cotidiano do trabalho. Esse ponto merece atenção na medida em que esses elementos possam ser vistos como recursos da competência gerencial.

O quarto objetivo de pesquisa foi descrever as práticas adotadas para o desenvolvimento das competências gerenciais. Contatou-se que as alternativas empregadas nesse sentido são cursos presenciais; eventos temáticos; palestras; cursos pela internet; aprendizagem pela prática; *coaching*; de observação de outros profissionais. Pode-se notar que a Sanear lança mão de alternativas tradicionais e amplamente disseminadas entre as organizações.

Finalmente, ao se retomar a questão geradora da pesquisa - “como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais no âmbito de uma concessionária privada que opera no setor de saneamento” -, com base no caso da Sanear, inferiu-se que a abordagem da competência tem se revelado uma via promissora para o alinhamento de ações e estratégias. Do ponto de vista da gestão de pessoas, a noção de competências tem fundamentado o modelo de gestão e a articulação de práticas inerentes aos subsistemas de recursos humanos. O modelo das competências revela sua potência, não sem limitações. Nesse sentido, a atualização do repertório de competências, conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos no cotidiando do trabalho representa um desafio para a ARH na medida em que o ambiente sofre influências dinâmicas de múltiplos fatores. A descrição de cargo não representa um referencial adequado para a determinação das competências. Esse aspecto tem sido discutido há tempos no plano teórico e

encerra uma questão de partida sobre a noção de competências. De toda forma, o modelo da competência, por um lado, carrega inconsistências e, por outro, estimula o desempenho por meio de importantes reflexões sobre o alinhamento estratégico para o desenvolvimento do potencial humano e, sobretudo, a criação de valor e resultados.

Como limitação deste trabalho, deve-se mencionar o número de gerentes intermediários pesquisados. Apesar dos esforços realizados, entende-se que o aumento do número de respondentes poderia revelar aspectos importantes.

Para futuras pesquisas, sugerem-se:

a) Estudo envolvendo outras unidades da Sanear;
b) estudo comparativo entre unidades da Sanear;
c) estudo sobre competências com base no perfil gerencial e geracional.

As recomendações gerenciais são:

a) Atualização dos referenciais de competências adotados pela empresa;
b) levantamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos no cotidiano do trabalho e o desenvolvimento de ações de capacitação.

Referências

Albuquerque, L. G., & Fischer, A. L. (2000). *Pesquisa RH 2010: uma análise das tendências em gestão de pessoas para os próximos 10 anos*. São Paulo: FIA/FEA-USP.

Albuquerque, L. G. & Oliveira, P. M. (2001 out-dez.) Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. São Paulo, *Caderno de Pesquisas em Administração, 08*(4).

Aragão, S. (2015). *Competências gerenciais na construção civil em Minas Gerais*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdades Pedro Leopoldo, Minas Gerais.

Barbosa, A. C. Q. (2007 out-dez). Utopia com os pés no chão? A gestão de competências pela perspectiva social: experiências setoriais no Brasil. Salvador, *Revista Organização & Sociedade*, *14*(43), 57-70.

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégias e performance*. (9. ed.), Rio de Janeiro: Elsevier.

Bergamini, C. W. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.

Bitencourt, C. C. (2001). *A gestão de competências gerenciais: a construção da aprendizagem organizacional.* Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de: http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent Manager: a model for effective performance*. New York: John Wiley.

Brandão, H. P. & Guimarães, T. A. (2002). Gestão de competências e gestão de desempenho. *In*: T. Wood, Jr. (coord.) *Gestão empresarial: o fator humano*. São Paulo: Atlas (p. 55-70).

Brandão, H. P. & Guimarães, T.A. (2001 jan-mar.). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? São Paulo, *Revista de Administração de Empresas (FGV), 41*(1), 8-15.

Brasil. (2015). Ministério das Cidades. Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental. *Diagnóstico dos Serviços de Água e Esgotos.* Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS. (21. ed.). Recuperado de: http://www.snis.gov.br/diagnostico-agua-e-esgotos/diagnostico-ae-2015.

Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J, B, D. & Vilhena, R. M. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento.* Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.), Porto Alegre: Bookman.

Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano*. (cap. 1, pp. 15-33). São Paulo: Atlas.

Crespo, S., & Lopes, A. F. (2017). *Uma oportunidade para o avanço dos serviços públicos de água e esgoto no Brasil.* Panorama da participação privada no saneamento – 2017- Edição Especial – Gestores Municipais (p. 7). Recuperado de: http://abconsindcon.com.br/publicacoes/panorama-da-participacao-privada-no-saneamento.

D'Amélio M. (2007). *Aprendizagem de competências gerenciais: um estudo com gestores de diferentes formações*. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo: Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Drucker, P. F. (1974). *O gerente eficaz*. (4. ed.). Rio de Janeiro: Zahar.

Drucker, P. F. (2007). *Um gerente eficaz em ação: uma agenda para fazer as coisas certas acontecerem*. Rio de Janeiro: LTC.

Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. S. (2011). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.* São Paulo: Atlas.

Dutra. J. S. (org.). (2002). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas.* São Paulo: Gente.

Ésther, A. B., & Melo, M. C. O. L. (2006). Pequenas empresas, grandes gerentes: dilemas e desafios dos gerentes das empresas de pequeno porte. *In*: A. B., Ésther, E., Paço-Cunha, & M. T. Sanábio. (orgs.). *Pequenas empresas: reflexões e perspectivas de ação*. Juiz de Fora: EDUFJF (cap. IX, p. 185-217).

Fleury, M.T.L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. especial (pp. 183-196).

Fleury, M.T.L. & Fleury, A. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira*. (3. ed.), São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2007). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. (1. ed.), São Paulo: Atlas.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

Katz, R. L. (1955 Jan-Feb.). Skills of an effective administrador. *Harvard Business Review* (pp. 33-42).

Kladis, C. M., & Freitas, H. M. R. de. (1996 jun.). O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. *Revista Ser Humano*. São Paulo, *109* (30), 33-35.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: The Free Press.

Krogh, G. & Roos, J. (1995). A perspective on knowledge, competence and strategy. *Personnel Review, 24*(3), 56-76.

Lacombe, F. (2006). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.

Leoneti, A. B., Santos, M. E., Costa, A. L., & Oliveira, S. V. W. B. (2015 out-dez.). A parceria público-privada no contexto da universalização do saneamento no Brasil*. Desenvolvimento em questão*. Ijuí: Unijuí, *32*(13), 78-102. Recuperado de: https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/about/contact

Lima, R. J. C. (2013). *A possível articulação entre competências e cultura organizacional no setor cimenteiro: um estudo em empresas de serviços de concretagem.* Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de: http://www.bibliotecadigital.ufmg.br/dspace/handle/1843/BUOS-98MGPJ.

Lima, R. J. C., Barbosa, A. C. Q., & Cintra, L. P. (2015). Competências e cultura organizacional. *Recursos Humanos: Contemporaneidade, Limites e Possibilidades Teóricas e Aplicadas*. Curitiba: CRV.

Lucena, M. D. S. (2007). *Planejamento de recursos humanos.* São Paulo: Atlas.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5. ed.), São Paulo: Atlas.

Marras, J. P. (2005). *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. **(**11. ed.), São Paulo: Futura.

Mascarenhas, A. O (2008). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning.

Maximiano, A. C. A. (2004). *Introdução à Administração*. (6. ed.). São Paulo: Atlas.

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 1-14.

McGregor, D. (1992). *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes.

Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de RH.* São Paulo: Atlas.

Mintzberg, H. (2010). *Managing: desvendando o dia a dia da gestão.* (2. ed.), São Paulo: Atlas.

Moreira, W. (2010). *O gerente intermediário: manual de sobrevivência dos gerentes, supervisores, coordenadores e encarregados que atuam nas organizações brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Pearson Education do Brasil. (2010). *Administração de RH*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990 May-Jun.). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review, 68*(3), 79-91.

Quinn, R. E., Thompson, M., Faerman, S. R. & McGrath, M. (2003). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Retour, D., Picq, T., Defélix, C., & Ruas, R. A. (2011). *Competências coletivas: no limiar da estratégia.* Porto Alegre: Bookman.

Rhinesmith, S. (1993). *Guia gerencial para a globalização*. Rio de Janeiro: Berkeley.

Ruas, R.L., Antonello, C.S. & Boff, L.H. (2005). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

Ulrich, D. (1998). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. Tradução de Cid Knipel – São Paulo: Futura.

Ulrich, D. (2012). Entrevista - sai da área, RH! *Revista VOCE RH*. Recuperado de <http://revistavocerh.abril.com.br/materia/saia-da-area-rh.>..

Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2011). *A transformação do RH: construindo os recursos humanos de fora para dentro*. Porto Alegre: Bookman.

Vergara, S. C. (2006). *Gestão de pessoas*. (5. ed.), São Paulo: Atlas.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4. ed.), Porto Alegre: Bookman.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo, Atlas.

Apêndices

Apêndice A - Aderência do projeto à linha de pesquisa

Área de Concentração: Gestão em Organizações
Linha de Pesquisa: Inovação e Organizações
Projeto: Competências e Comportamento Organizacional
Coordenação: Reginaldo de Jesus Carvalho Lima

Este projeto investiga a construção de competências em organizações, considerando variáveis do comportamento organizacional e suas interfaces em diversos contextos. Aborda as práticas adotadas por organizações empresariais e não empresariais e discute as possibilidades e limites inerentes ao tema. Contempla diversas perspectivas teóricas e combina metodologias qualitativas e quantitativas de pesquisa. Recuperado de: http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/ visualizacv. do?id=K4718400T4

Situação: Em andamento.
Natureza: Pesquisa.
Alunos envolvidos - Mestrado profissional: 09

Integrantes: Reginaldo de Jesus Carvalho Lima – Coordenador; Domingos Antonio Giroletti – Integrante; Vera L. Cançado – Integrante; Silvano Aragão – Integrante; André Luiz de Menezes Duarte – Integrante; Flávia Rodrigues de Freitas – Integrante; Paulo Dias de Almeida – Integrante; Fabrício Veiga Costa – Integrante; Marcelo Agenor Espindola – Integrante; Rhaymer Campelo – Integrante; Rômulo Alvarez – Integrante; Daniele Patury – Integrante; Gleison Ataliba – Integrante.

Número de produções C, T & A: 19 / Número de orientações: 05

Apêndice B - **Carta de apresentação**

Belo Horizonte, abril de 2017

Prezado (a) Senhor (a);

Sou aluno do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo e estou realizando uma pesquisa acadêmica sobre “Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Setor de Saneamento: Estudo em Concessionária Privada.”, sob a orientação do Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima.

Para a realização do referido estudo, faz-se necessária uma pesquisa de campo e, para tanto, gostaria de contar com a sua colaboração, concedendo-me uma breve entrevista.

Agradeço pela contribuição e coloco-me à disposição para esclarecimentos no *e-mail*: rromulo.alvares@terra.com.br

A identificação dos respondentes não é obrigatória.

Atenciosamente;

Rômulo Álvares
Mestrando em Administração Profissional
Fundação Pedro Leopoldo

Apêndice C - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Pesquisa sobre Competências Gerenciais na Área de Saneamento

Eu, _____, aceito livremente participar como entrevistado na pesquisa sobre “Desenvolvimento de Competências Gerenciais no Setor de Saneamento: Estudo em Concessionária Privada”. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo, do mestrando Rômulo Alvares, orientado pelo Prof. Dr. Reginaldo de Jesus Carvalho Lima. O objetivo é analisar como ocorre o desenvolvimento de competências gerenciais na Sanear. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a identificação do entrevistado, sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo riscos de que minhas opiniões e ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente, também, de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente de que se tiver qualquer reclamação posso procurar a Fundação Pedro Leopoldo. Após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de _____

Assinatura do Entrevistado

Assinatura do Pesquisador

Mestrando: Rômulo Alvares - MPA/Fundação Pedro Leopoldo - (rromulo.alvares@terra.com.br)
Orientador: Reginaldo de Jesus Carvalho Lima - MPA/Fundação Pedro Leopoldo - (reginaldo.lima@fpl.edu.br)

Apêndice D - Roteiro para a entrevista com responsável pelo RH

1-Seria possível citar alguns fatores, internos ou externos, que tenham afetado a dinâmica do trabalho gerencial na empresa, nos últimos anos? Comente.

2-Como se caracteriza a estrutura organizacional da empresa (áreas, departamentos, etc.)?

3-Como está organizada a Área de Recursos Humanos (Gestão de Pessoas)? Comente.

4-Como ocorre a captação (recrutamento e seleção) dos profissionais para posições gerenciais?

5-Quais sãos os aspectos determinantes para a contratação desses profissionais?

6-Como ocorre o desenvolvimento dos profissionais em posição gerencial (treinamentos, ações formativas)?

7-Há plano de carreira? Como ocorre a progressão?

8-Quais são as políticas e práticas adotadas pela empresa com foco na valorização dos profissionais alocados em posições gerenciais?

9-Existem práticas com foco na retenção de profissionais em posições gerenciais?

10-Como ocorre o alinhamento entre a área de RH e a estratégia da organização?

11-A empresa adota algum modelo baseado na gestão por competências? Comente.

12-Quais são as competências requeridas aos gestores da empresa?

13-Como a empresa promove a construção das competências gerenciais requeridas?

14-A empresa promove a avaliação de desempenho? Em caso afirmativo, como ocorre?

15-Quais são os desafios enfrentados para o desenvolvimento das competências gerenciais?

16-Fique à vontade para comentar algum aspecto que julgar importante e que não tenha sido abordado durante a entrevista.

Muito obrigado!

Apêndice E - Roteiro de entrevista – gestores

1 – Sexo:
( ) Masculino
( ) Feminino

2 – Faixa Etária
( ) até 25 anos
( ) de 26 a 30 anos
( ) de 31 a 35 anos
( ) de 36 a 40 anos
( ) de 41 a 45 anos
( ) de 45 a 50 anos
( ) mais de 50 anos

3 – Estado Civil:
( ) solteiro
( ) casado
( ) desquitado / divorciado / separado
( ) viúvo
( ) união estável
( ) outro:_____

4 – Escolaridade:
( ) Ensino médio incompleto
( ) Ensino médio completo
( ) Ensino superior incompleto
Em:_____
( ) Ensino superior completo
Em:_____
( ) Especialização
Em:_____
( ) Mestrado
Em:_____
( ) Doutorado
Em:_____

5 – Área de atuação atual:
( ) Diretoria
( ) Administrativa
( ) Limpeza urbana
( ) Saneamento
( ) Construção civil
( ) RH
( ) Comercial
( ) outra:_____

6 – Há quanto tempo você atua nessa área?
( ) menos de 1 ano
( ) de 1 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

7 – Cargo atual:
( ) Diretor
( ) Gerente
( ) Coordenador
( ) Gestor
( ) Mestre de Obras
( ) Encarregado
( ) Líder
( ) outro: _____

8 – Há quanto tempo você atua nesse cargo?
( ) menos de 1 ano
( ) de 1 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

9 – Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?
( ) menos de 1 ano
( ) de 1 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

10 – Há quanto tempo você trabalha neste setor?
( ) menos de 1 ano
( ) de 1 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

Apêndice F - Questões

1-Quais são as competências requeridas em seu trabalho?

2-As competências definidas pela empresa são exatamente aquelas de que você necessita no exercício de suas funções? Comente.

3-Como a empresa estimula o desenvolvimento das competências requeridas para a posição gerencial? Comente.

4-Em sua opinião, quais são os fatores determinantes para o desenvolvimento de competências gerenciais nessa empresa?

5-Quais são os desafios relacionados à construção de competências gerenciais nessa empresa?

6- Indique o grau de importância de cada uma das seguintes competências para a realização de seu trabalho. Sendo 1 = sem importância e 7 = extremamente importante.

COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS	NOTAS						
	1	2	3	4	5	6	7
Adaptabilidade e flexibilidade: adaptar-se rapidamente a diversas situações e contextos.							
Aprendizagem contínua: buscar e compartilhar informações úteis para a solução de problemas.							
Capacidade empreendedora: provocar mudanças, aproveitar oportunidades e buscar padrões mais elevados de competitividade.							
Comunicação: estabelecer uma comunicação clara, escutando os outros e estimulando o compartilhamento de informações.							
Conhecimento do contexto de atuação: compreender as necessidades dos clientes e prever tendências.							
Construção de relações com cliente:estabelecer parcerias e envolver-se com os clientes para oferecer soluções.							
Criatividade e inovação: pensar soluções novas e diferentes para resolver problemas e agregar valor ao Instituto.							
Domínio de tecnologias de informação:utilizar as tecnologias de informação e comunicação de forma eficaz.							
Domínio pessoal: manter autocontrole, domínio das próprias emoções em contextos de estresse.							
Energia: demonstrar disposição para trabalhar com agilidade em jornadas prolongadas e prazos reduzidos, sem se deixar abater.							
Liderança: exercer influência sobre a ação de outras pessoas e grupos, estimulando o envolvimento e a inovação.							
Negociação: negociar os melhores acordos e criar um ambiente propício à colaboração, fortalecendo as relações.							
Orientação a resultados: agir com velocidade e sentido de urgência na tomada de decisões.							
Orientação ao cliente: manter o foco na satisfação das expectativas e das necessidades dos clientes.							
Pensamento conceitual: compreender situações complexas, problemas e relações que não estão claras, construir modelos e conceitos.							

Pensamento crítico: analisar e avaliar ideias, questionar e propor novas alternativas.							
Planejamento e organização: determinar metas e prioridades, especificar etapas, ações, prazos e recursos para alcançar os objetivos.							
Qualidade no trabalho: buscar excelência no trabalho a realizar e adoção de uma postura de aprendizagem constante.							
Tolerância à pressão: trabalhar com determinação e perseverança em situações de estresse.							
Tomada de decisão: avaliar diversas opções e selecionar a alternativa adequada com base nas circunstâncias e recursos disponíveis.							
Trabalho em equipe e desenvolvimento de pessoas: atuar de forma colaborativa em equipes de trabalho e estimular o desenvolvimento das pessoas.							
Visão sistêmica: compreender as mudanças ambientais, identificar oportunidades e ameaças e entender a dinâmica da empresa.							

7- Fique à vontade para comentar algum aspecto que julga importante e que não tenha sido abordado durante a entrevista.

Muito obrigado!

Apêndice G - Questionário para gestores

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

1 – Sexo:
( ) Masculino
( ) Feminino

2 – Faixa Etária
( ) até 25 anos
( ) de 26 a 30 anos
( ) de 31 a 35 anos
( ) de 36 a 40 anos
( ) de 41 a 45 anos
( ) de 45 a 50 anos
( ) mais de 50 anos

3 – Estado Civil:
( ) solteiro
( ) casado
( ) desquitado / divorciado / separado
( ) viúvo
( ) união estável
( ) outro:_____

4 – Escolaridade:
( ) Ensino médio incompleto
( ) Ensino médio completo
( ) Ensino superior incompleto
Em:_____
( ) Ensino superior completo
Em:_____
( ) Especialização
Em:_____
( ) Mestrado
Em:_____
( ) Doutorado
Em:_____

5 – Área de atuação atual:
( ) Diretoria
( ) Administrativa
( ) Limpeza urbana
( ) Saneamento
( ) Construção civil
( ) RH
( ) Comercial
( ) outra:_____

6 – Há quanto tempo você atua nessa área?
( ) menos de 1 ano
( ) de 1 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

7 – Cargo atual:
( ) Diretor
( ) Gerente
( ) Coordenador
( ) Gestor
( ) Mestre de Obras
( ) Encarregado
( ) Líder
( ) outro: _____

8 – Há quanto tempo você atua nesse cargo?
( ) menos de 1 ano
( ) de 1 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

9 – Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?
( ) menos de 1 ano
( ) de 1 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

10 – Há quanto tempo você trabalha nesse setor?
( ) menos de 1 ano
( ) de 1 a 5 anos
( ) de 6 a 10 anos
( ) de 11 a 15 anos
( ) de 16 a 20 anos
( ) mais de 20 anos

A – CONHECIMENTOS

Os itens a seguir descrevem diversos CONHECIMENTOS. Por favor, registre um número de 1 (um) a 7 (sete), conforme a escala seguinte, para indicar o grau em que cada um deles tem sido requerido pela organização em que você atua (segunda coluna). Na terceira coluna, registre o número que indica a efetiva aplicação do conhecimento no desempenho de suas funções (o quanto você utiliza esse conhecimento no cotidiano do trabalho). Quanto mais próximo de 1 (um), menos enfatizado é o conhecimento; e quanto mais próximo de 7 (sete), mais ele é requerido pela organização e no exercício de suas funções.

Não é requerido	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**É fortemente requerido**

Descrição do Conhecimento	**Requerido pela organização**	**Requerido no cotidiano do trabalho**
1. Conhecimento de marketing		
2. Conhecimento de informática		
3. Conhecimento dos processos de saneamento		
4. Conhecimento dos processos de vendas		
5. Conhecimento de segurança do trabalho		
6. Conhecimento de planejamento estratégico		
7. Conhecimento de administração geral		
8. Conhecimento de recursos humanos		
9. Conhecimento de finanças		
10. Conhecimento de tecnologias específicas de saneamento		
11. Conhecimento de línguas estrangeiras		
12. Conhecimento derivado da experiência profissional		

B- HABILIDADES

Os próximos itens descrevem competências individuais relacionadas às HABILIDADES. Por favor, efetue seus registros na segunda e terceira coluna, conforme modelo anterior.

Não é requerida	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**É fortemente requerida**

Descrição da Habilidade	Requerida pela organização	Requerida no cotidiano do trabalho
1. Trabalhar em equipe		
2. Estabelecer relacionamento interpessoal		
3. Planejar e organizar		
4. Liderar		
5. Tomar decisões de risco		
6. Negociar		
7. Ouvir		
8. Comunicar		
9. Empreender		
10. Gerar resultados efetivos		
11. Lidar com as diferenças		
12. Gerenciar pessoas e tarefas		
13. Gerenciar conflitos		
14. Identificar, priorizar e resolver problemas		
15. Organização pessoal e de administração		
16. Visão do futuro		

C- ATITUDES

Os itens a seguir descrevem competências individuais relacionadas às ATITUDES. Por favor, efetue seus registros na segunda e terceira coluna, conforme modelo anterior.

Não é requerida	1	2	3	4	5	6	7	É fortemente requerida

Descrição da Atitude	Requerida pela organização	Requerida no cotidiano do trabalho
1.Autocontrole e equilíbrio emocional		
2 Busca de aprendizagem contínua		
2. Adaptação		
4. Julgamento		
5. Lidar com incertezas e ambiguidades		
6. Sensibilidade		
7. Proatividade		
8. Criatividade		
9. Iniciativa		
10. Serenidade		
11. Resistência ao estresse		
12. Disciplina		
13. Autoconfiança		
14. Ética		
15. Flexibilidade		
16. Comprometimento com a empresa		
12. Busca de inovação		
13. Iniciativa		

D - COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Os próximos itens descrevem competências individuais relacionadas às COMPETÊNCIAS GERENCIAIS. Por favor, efetue seus registros na segunda e terceira coluna, conforme modelo anterior.

Não é requerida	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**É fortemente requerida**

Descrição da Competência Gerencial	**Requerida pela organização**	**Requerida no cotidiano do trabalho**
1. Gerenciamento de projetos		
2. Planejamento do trabalho		
3. Gerenciamento multidisciplinar		
4. Monitoramento do desempenho individual		
5. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos		
6. Análise de informações com pensamento crítico		
7. Constituição de equipes		
8. Uso de um processo decisório participativo		
9. Gerenciamento de conflitos		
10. Compreensão de si próprio e dos outros		
11. Comunicação eficaz		
12. Desenvolvimento dos empregados		
13. Convívio com a mudança		
14. Pensamento criativo		
15. Gerenciamento da mudança		
16. Constituição e manutenção de uma base de poder		
17. Negociação de acordos e compromissos		
18. Apresentação de ideias		
19. Produtividade do trabalho		
20. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo		
21. Gerenciamento do tempo e do estresse		
22. Planejamento e organização		
23. Estabelecimento de metas e objetivos		
24. Desenvolvimento e comunicação de uma visão		

Indique a(s) alternativa(s) utilizada(s) para o desenvolvimento de competências gerenciais:

( ) Cursos presenciais
( ) Cursos pela internet
( ) Palestras
( ) Eventos na área (congressos, seminários, etc.)
( ) Aprendizagem pela prática
( ) Observação de outros profissionais
( ) outra(s):_____

Alguma dúvida, sugestão ou consideração? Por favor, utilize esse espaço.

Muito obrigado!