

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA**  
**MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**GISELE NUNES TURNES**

**MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E DE GESTÃO DE PESSOAS  
DE GESTORES EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO NO RS**

**SÃO LEOPOLDO**  
**2018**

Gisele Nunes Turnes

MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS E DE GESTÃO DE PESSOAS  
DE GESTORES EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO NO RS

Trabalho de Conclusão de Curso de  
Especialização apresentado como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em Gestão Empresarial, pelo  
Curso de MBA em GESTÃO  
EMPRESARIAL da Universidade do Vale  
do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profa.Me. Luciane Wolff

São Leopoldo

2018

À minha filha, Nina, pela inspiração.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos colegas da turma do *Master of Business Administration* em Gestão Empresarial de 2016, pelo ambiente de alegria, comprometimento, parceria e de profunda entrega e abertura, que favoreceu o processo de aprendizagem.

À minha orientadora, Profa.Me. Luciane Wolff, por compartilhar seu conhecimento, auxiliar na definição dos objetivos deste trabalho e contribuir para a minha aprendizagem na pesquisa qualitativa, com a qual não tive contato anterior.

Aos professores do *MBA* que contribuíram com mais uma etapa da minha formação profissional.

Aos gestores entrevistados com os quais tenho uma relação construída ao longo de anos de trabalho e que se colocaram inteiramente à disposição, contribuindo para a realização desta pesquisa.

Aos meus colegas gestores pela cooperação e compartilhamento de suas experiências, que me motivam diariamente na busca de ser uma gestora melhor, num ambiente cada vez mais complexo.

Às amigas que me apoiaram e incentivaram a concluir a pesquisa durante um período de gestação e de intensa atividade profissional: Daniela e Regina.

Ao meu esposo, pelo suporte para empreender essa jornada, especialmente nos cuidados com nossa filha para que eu pudesse concluir este trabalho.

“Se as coisas são inatingíveis...ora!  
Não é motivo para não querê-las...  
Que tristes os caminhos, se não fora  
A presença distante das estrelas.”

Mario Quintana

## RESUMO

O propósito deste trabalho é mapear as competências técnicas e de gestão de pessoas de gestores de uma empresa do setor elétrico e elaborar um plano de desenvolvimento para auxiliar gestores e empresa na obtenção de melhores resultados e satisfação para os profissionais, sejam eles líderes ou liderados. Pretendeu-se identificar as responsabilidades e atribuições técnicas e gerenciais e o conjunto de competências importantes para exercer a liderança, a partir da bibliografia revisada e da compreensão dos gestores. A pesquisa possui uma abordagem qualitativa exploratória e os dados foram coletados no instrumento de autoavaliação das competências gerenciais, nas entrevistas individuais com os gestores, nos documentos da empresa e tratados pela análise de conteúdo. O resultado da pesquisa revelou, a partir da revisão bibliográfica, que a liderança exitosa não pode ser traduzida em uma ou outra competência, mas em um conjunto e, portanto, requer o desenvolvimento de diversas competências. Constatou-se que os gestores trabalham de forma colaborativa, mantendo um clima aberto para a discussão, oportunizando a decisão coletiva e estimulando o desenvolvimento dos liderados, entretanto, são controladores, voltados ao cumprimento de normas e procedimentos, não promovendo espaço para a criação e não incentivando a competição. Possuem bom conhecimento técnico e dificuldade de gerir pessoas, sendo necessário desenvolver traços tais como delegação, gestão de conflitos, engajamento de equipe e negociação. Referente à empresa, há uma lacuna na formação e desenvolvimento de líderes, uma vez que os gestores assumem os cargos sem qualquer preparação. Além disso não dedica espaço para as atribuições e competências dos gestores, seja no mapa de atribuições dos setores ou no manual de competências. Adicionalmente, em razão da não reposição de profissionais, da inadequada ferramenta de avaliação de desempenho e de falhas na gestão de conhecimento, tem contribuído para as dificuldades enfrentadas pelos gestores. Neste cenário, sugere-se que a empresa promova treinamento de formação para os seus gestores em todos os níveis hierárquicos, inclusive os preparando para a identificação e desenvolvimento de novos líderes e reavalie a forma de avaliação de desempenho e de gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Liderança. Competências gerenciais. Gestão de pessoas.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Código da Liderança .....	14
Figura 2 - Quadro de valores competitivos.....	19
Figura 3 - Organograma da Área de Transmissão .....	28
Figura 4 - Avaliação das competências gerenciais .....	37
Figura 5 - Média geral por quadrante .....	37

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos quatro modelos gerenciais.....	18
Quadro 2 - Seis estilos de liderança.....	22
Quadro 3 - Administração de relacionamentos .....	23
Quadro 4 - Características dos gestores.....	29
Quadro 5 - Competências para ser um gestor segundo os entrevistados.....	41
Quadro 6 - Mapa de competências de liderança.....	50



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Impacto de estilos de liderança no clima.....	24
--	----

## LISTA DE SIGLAS

CEEE-GT	Companhia Estadual de Geração e Transmissão de Energia Elétrica
CLT	Consolidação das Leis de Trabalho
COS	Centro de Operação do Sistema
DOMT	Divisão de Operação e Manutenção da Transmissão
DOS	Departamento de Operação do Sistema
PADE	Programa Avançado de Debates Empresariais
PCS	Plano de Cargos e Salário
SOS	Seção de Operação de Subestações
SPT	Seção de Programação da Transmissão
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>14</b>
2.1 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA .....	14
2.2 MODELOS GERENCIAIS E ESTILOS DE LIDERANÇA.....	18
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>25</b>
3.1 DELINEAMENTO .....	25
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE .....	26
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....	30
<b>3.3.1 Autoavaliação das competências gerenciais</b> .....	<b>30</b>
<b>3.3.2 Entrevista semiestruturada</b> .....	<b>31</b>
<b>3.3.3 Análise de documentos</b> .....	<b>31</b>
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS .....	32
<b>3.4.1 Autoavaliação das competências gerenciais</b> .....	<b>32</b>
<b>3.4.2 Entrevista semiestruturada e análise de documentos</b> .....	<b>33</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES TÉCNICAS E GERENCIAIS.....	34
4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS.....	36
<b>4.2.1 Competências para ser um gestor</b> .....	<b>38</b>
4.2.1.1 Competências que os entrevistados consideram importante .....	38
4.2.1.2 Sobre o domínio destas competências.....	39
4.2.1.3 Sobre desenvolvimento destas competências .....	40
<b>4.2.2 Competências em gestão de pessoas</b> .....	<b>42</b>
4.2.2.1 Estabelecimento de regras e objetivos para a equipe .....	42
4.2.2.2 Avaliação de desempenho .....	43
4.2.2.3 Reconhecimento de empenho de sua equipe .....	44
4.2.2.4 Motivação da equipe .....	45
4.2.2.5 Impactos das políticas de gestão de pessoas na atuação da liderança.....	45
4.2.2.6 Ações adotadas junto aos liderados quando estes apresentam dificuldades	46
<b>4.2.3 Mapa de competências para liderança</b> .....	<b>48</b>
4.2.3.1 Desenvolvimento de habilidades gerenciais – ação dos gestores .....	48
4.2.3.2 Desenvolvimento de habilidades gerenciais – ações da empresa .....	49
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>51</b>

<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL ..</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE B – AUTOAVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXO A – ATRIBUIÇÕES DOS SETORES.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXO B – AUTOAVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS .....</b>	<b>61</b>
<b>ANEXO C – HABILIDADES DO MANUAL DE COMPETÊNCIAS 2012 .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO D – ATITUDES DO MANUAL DE COMPETÊNCIAS 2012.....</b>	<b>64</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A motivação para a elaboração deste trabalho surgiu do convívio, ao longo da trajetória profissional de dezesseis anos, com indivíduos que possuem formação técnica, cuja cultura e formas de pensar prevaletentes seguem o modelo cartesiano, num ambiente onde há carência de uma discussão mais aprofundada sobre a complexidade dos tempos atuais e o fenômeno da liderança neste cenário. Mais recentemente, nos últimos três anos, surge da experiência como gestora de equipes.

A justificativa para o presente trabalho está relacionada à necessidade de buscar melhores resultados para a organização e satisfação para os profissionais, líderes e liderados, o que será realizado a partir do mapeamento das competências técnicas e de gestão de pessoas dos gestores de uma empresa do setor elétrico no RS e da elaboração de um plano de desenvolvimento. Historicamente, estes gestores possuem perfil predominantemente técnico e precisam desenvolver outras competências, pois, no que diz respeito à gestão de pessoas, observa-se dificuldade de entenderem-se como gestores e cumprirem suas atribuições, o que resulta em desmotivação por parte dos liderados, ineficiência operacional e frustração dos gestores pela falta de engajamento dos profissionais. Outrossim, a recente reestruturação na unidade analisada, que criou novos postos gerenciais e gestores, que também precisam desenvolver competências relacionadas à gestão de pessoas. Por último, por tratar-se de uma empresa cuja admissão se dá por concurso público, a postura adotada por muitos profissionais contribui para as dificuldades enfrentadas pelos gestores, pois ainda que o contrato de trabalho seja regido pela Consolidação das Leis de Trabalho (CLT), dificilmente ocorrem demissões.

Neste cenário, a partir do estudo sobre competências de liderança, modelos gerenciais e estilos de liderança, pretende-se elaborar um plano de desenvolvimento que atenda às expectativas dos profissionais e, ao mesmo tempo, que esteja em sintonia com conceitos atuais sobre liderança, a fim de auxiliar gestores e empresa na obtenção de melhores resultados no que diz respeito à gestão de pessoas e satisfação para líderes e liderados.

Diante do exposto, o problema de pesquisa sugere o seguinte questionamento: Quais são as competências técnicas e de gestão de pessoas de gestores em uma empresa do setor elétrico no RS?

Para responder ao supracitado questionamento, o trabalho tem como objetivo geral analisar as responsabilidades e atribuições técnicas e gerenciais dos gestores; e como objetivos específicos a) identificar o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para exercer a liderança e b) criar um mapa de competências técnicas e de gestão de pessoas. No próximo capítulo, a partir de revisões bibliográficas, serão abordados temas como competências de liderança e modelos gerenciais e estilos de liderança.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

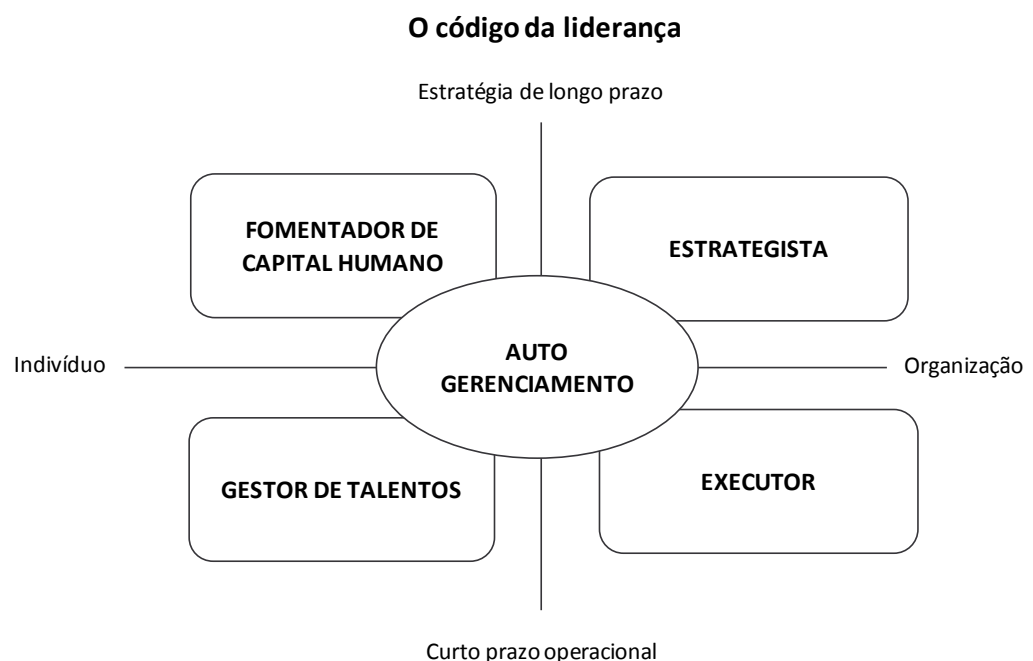
Neste capítulo apresenta-se a revisão teórica, a partir da abordagem de temas como competências de liderança e modelos gerenciais e estilos de liderança.

### 2.1 COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA

É fundamental abordar o fenômeno da liderança e as competências gerenciais que influenciam os resultados, para que tais competências sejam mapeadas no âmbito da organização. Com este propósito, ao longo deste capítulo, apresenta-se o tema em questão sob a ótica de diversos autores.

Ulrich, Smallwood e Sweetman (2013) afirmam que a qualidade da liderança ajuda a atender às expectativas de investidores, clientes e empregados e identificam cinco regras que constituem a base para todos os bons líderes em detrimento de destacar apenas um ou outro atributo. Abaixo, na Figura 1, é apresentado de forma resumida o código da liderança, o qual é mapeado em duas dimensões, quais sejam: tempo e foco. No centro e como apoio às outras duas dimensões, encontra-se o autogerenciamento.

Figura 1 - Código da Liderança



Fonte: Adaptado de Ulrich, Smallwood e Sweetman (2013, p. 25).

Abaixo estão elencadas as cinco regras do Código da Liderança:

- a) a regra 1 está relacionada à dimensão estrategista do líder, que possui uma visão sobre o futuro e consegue posicionar a empresa para criar e responder a esse futuro;
- b) a regra 2 diz respeito à disciplina para realizar as tarefas necessárias. Estes líderes fazem a mudança acontecer, atribuem responsabilidade, sabem quais decisões importantes devem tomar e quais devem ser delegadas, e promovem o trabalho em equipe;
- c) a regra 3 refere-se ao gestor de talentos, o qual identifica, constrói e envolve profissionais para obter resultados imediatamente;
- d) a regra 4 trata do líder fomentador de capital humano, aquele que garante que a empresa possua as competências necessárias para o sucesso estratégico futuro e que sobreviverá a qualquer indivíduo;
- e) a regra 5 é a que envolve o autoconhecimento do líder.

Assim como Ulrich, Smallwood e Sweetman (2013), Charam (2007) não destaca um único atributo de liderança, ao contrário, diz que é um fenômeno complicado porque sofre a influência de vários fatores. Para examinar o sucesso de um líder, o autor analisou parâmetros quantitativos e elementos intangíveis, o que lhe permitiu entender a base de sustentação do sucesso dos negócios e resultou nas oito competências que separam os líderes que fazem dos que não fazem. Disse ainda, que há dezenas de traços de personalidade que podem afetar a liderança e que alguns, como integridade e caráter, são decisivos. As oito competências são:

- a) posicionar e reposicionar a empresa;
- b) identificar mudanças externas;
- c) comandar o sistema social;
- d) avaliar pessoas;
- e) moldar equipes;
- f) estabelecer objetivos;
- g) estabelecer prioridades precisas;
- h) enfrentar forças que transcendem o mercado.

Segundo Charam (2007), o desenvolvimento das competências supracitadas é influenciado por muitos dos seguintes traços:

- a) ambição;



- b) determinação e tenacidade;
- c) autoconfiança;
- d) abertura psicológica;
- e) realismo;
- f) apetite insaciável por conhecimento.

Dentre outros desafios, a função de um líder é enfrentar mudanças, superar as expectativas e ficar acima da média, garantindo que a empresa esteja posicionada para ganhar dinheiro agora e no futuro. Além disso, deve olhar além dos limites do ambiente de negócios, a fim de detectar mudanças ainda no estágio inicial, fazer a gestão do sistema social da empresa e possuir habilidade de fazer as outras pessoas se dedicarem e cumprirem as metas que têm em comum.

Ainda, segundo Charam (2007), um sistema social que funciona bem possibilita à empresa executar estratégias ambiciosas para entrar em novos mercados, ganhar participação de mercado ou melhorar os lucros. Para isso é importante que o líder, por meio do diálogo, estabeleça e imponha que comportamentos são aceitáveis e quais não são. Uma das ferramentas para gestão do sistema social é a criação de mecanismos operacionais com propósitos específicos, seja para discutir e alinhar a estratégia, discutir metas, compartilhar resultados, garantir uma comunicação eficaz da estratégia, dentre outros. É importante também manter-se aberto para a avaliação e reconhecimento de profissionais com capacidade de liderança e investir no desenvolvimento de líderes.

Além de compreender a importância da liderança na obtenção de resultados para organização e as competências necessárias aos líderes de sucesso, é indispensável que se entenda como se dá o desenvolvimento de líderes nas organizações. Segundo Charam (2012), erros são cometidos no desenvolvimento de líderes, seja no ambiente interno ou externo à organização. No ambiente interno, trata-se da insatisfação dos gerentes de linha com os programas e processos de recursos humanos, dos papéis dos líderes mal definidos e mensurados, das habilidades de seleção de pessoas insuficientes e do equivocado direcionamento do RH. Já no ambiente externo, à inadequação do talento externo às necessidades da organização, a aprendizagem em novos e decisivos mercados, a constante mudança no conteúdo dos cargos e a necessidade de clareza em relação aos papéis. Para corrigir estes erros e a partir da conscientização das organizações sobre a necessidade de construir empreendimentos sustentáveis, muitas utilizam o

modelo de seis passagens do *pipeline* de liderança desenvolvido por Charam (2012), que auxilia na estruturação de um processo de desenvolvimento de líderes em todos os níveis e garante que todos trabalhem naquele que é mais adequado à sua experiência profissional.

Em uma grande e descentralizada organização de negócios, a hierarquia assume a forma de seis passagens na carreira profissional, de forma que em cada transição na posição organizacional, uma mudança significativa deve ser promovida. Todas as mudanças envolvem grandes alterações nos requisitos do cargo, o que demanda novas habilidades, aplicações de tempo e valores profissionais. (CHARAM, 2012). Abaixo estão apresentadas as seis passagens, com sucinta descrição sobre cada uma:

1. De gerenciar a si mesmo a gerenciar outros: transição que envolve planejamento do trabalho, definição e atribuição de tarefas, motivação, orientação e mensuração do trabalho dos outros;
2. De gerenciar outros a gerenciar gestores: envolve selecionar as pessoas que deverão percorrer a passagem 1, atribuir tarefas gerenciais e de liderança a elas, mensurar seu progresso na gestão e orientá-las;
3. De gerenciar gestores a gestor funcional: implica na criação de uma estratégia funcional que permita aos líderes fazer algo melhor do que a concorrência;
4. De gestor funcional a gestor de negócios: é preciso reservar tempo para a reflexão e análise;
5. De gestor de negócios a gestor de grupo: transição que requer mudanças radicais em quatro conjuntos de habilidades. São elas: domínio na estratégia para fins de alocação de capital e de pessoal; desenvolvimento de gestor de negócios; avaliação da estratégia de portfólio;
6. De gestor de grupo a gestor corporativo: transição mais voltada aos valores do que às habilidades.

## 2.2 MODELOS GERENCIAIS E ESTILOS DE LIDERANÇA

Quinn et al. (2003), a partir de um levantamento histórico, analisaram quatro modelos gerenciais e suas evoluções em cada um dos três quartos do século XX, são eles: modelo de metas racionais, de processos internos, de relações humanas e de sistemas abertos. No Quadro 1, abaixo, são apresentadas as características de cada um dos modelos:

Quadro 1 - Características dos quatro modelos gerenciais

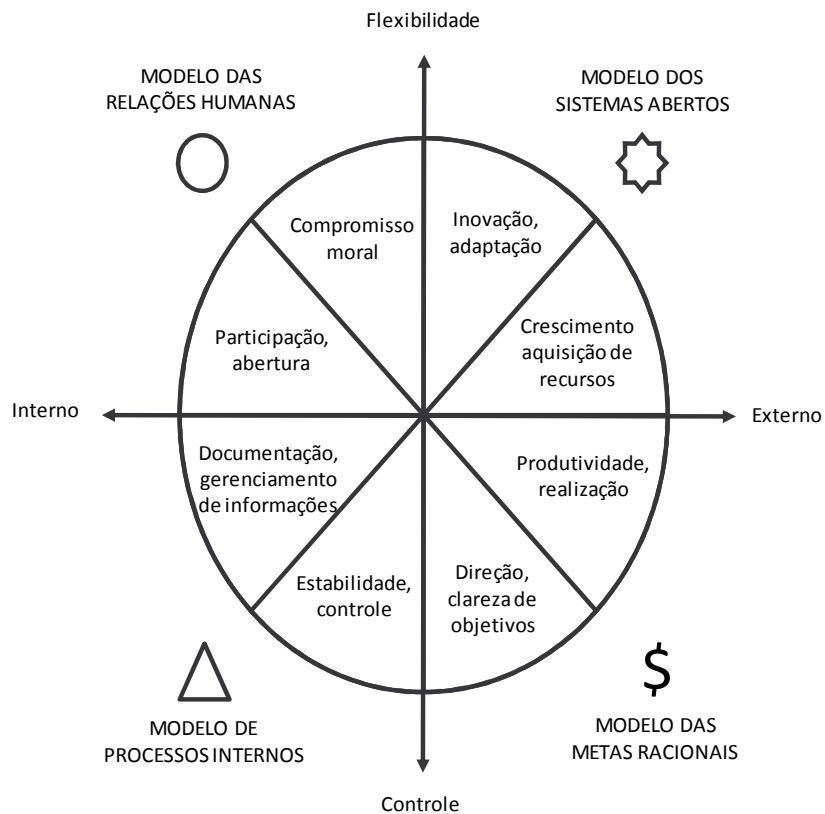
	<b>Modelo das metas racionais</b>	<b>Modelo dos processos internos</b>	<b>Modelo de relações humanas</b>	<b>Modelo de sistemas abertos</b>
<b>Crítérios de eficácia</b>	Produtividade, lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
<b>Teoria referente a meios e fins</b>	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
<b>Ênfase</b>	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
<b>Papel do gerente</b>	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Adaptado de Quinn et al. (2003, p.11).

No modelo das metas racionais são enfatizados direção, clareza de objetivos, produtividade e realização. Neste modelo, o papel do gerente é atuar como diretor e produtor. Já no modelo de processos internos são enfatizados: documentação, gerenciamento de informações, estabilidade e controle; e o gerente atua como monitor e coordenador. No modelo das relações humanas, o gerente assume o papel de mentor e facilitador e a ênfase está na participação, abertura, compromisso e moral, enquanto que no modelo de sistemas abertos a ênfase está na inovação, adaptação, crescimento e aquisição de recursos e o gerente adota papel de negociador.

Em um mundo complexo e volátil, nenhum dos modelos apresentados acima garante a eficácia organizacional se utilizado individualmente e embora pareçam contraditórios, são interligados, pois considerá-los todos como um arcabouço maior, proporciona maior gama de perspectivas, amplitude de escolhas e eficácia. Os autores chamam esse arcabouço maior de quadro de valores competitivos e o utilizam como modelo gerencial. O referido quadro é apresentado na Figura 2, neste as relações entre os modelos são entendidas em termos de dois eixos, o vertical que vai da flexibilidade, no topo, ao controle, embaixo. E o horizontal que vai do foco organizacional interno, à esquerda, ao foco organizacional externo, à direita.

Figura 2 - Quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn et al. (2003, p. 13).

A estrutura do modelo como um todo reflete a complexidade das organizações no mundo real, por isso, é desejável que não se adote um modelo em detrimento do outro, pois ao valorizar um, pode-se cometer o erro de menosprezar o seu oposto. Diante da complexidade citada e da constante transformação, as estratégias que são eficazes em uma situação não o são necessariamente em outra,

assim como podem não ser para a mesma situação em momentos diferentes. Neste sentido, a utilização conjunta de diferentes modelos traz benefícios, uma vez que amplia o pensamento e incrementa alternativas de escolha e eficácia. É necessário apreciar as vantagens e desvantagens de cada modelo, adquirir, utilizar e integrar de maneira dinâmica as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas.

Os autores apontam que os oito papéis dos gerentes (diretor, produtor, monitor, coordenador, mentor, facilitador, negociador e inovador) se aplicam tanto a supervisores de primeiro escalão quanto a gerentes de nível executivo de grandes organizações. Entretanto, assim como Charam (2012), observam que as responsabilidades gerenciais dependem do nível organizacional em que se situam e que na mudança de um nível para outro, os líderes devem compreender que comportamentos se mantêm inalterados, quais novos precisam ser apreendidos e quais precisam desaprender.

Bichueti (2011) afirma que gente é o ativo mais importante nas organizações e traz para a discussão a importância de reconhecer que as pessoas são propulsoras que movem as empresas para que se possa gerir eficazmente. O líder deve saber definir as necessidades de pessoal, atrair, contratar, reter, motivar, avaliar desempenho, desenvolver, remunerar, reconhecer empenho e também, saber demitir. Acrescenta que os gestores são os responsáveis pela gestão de pessoal e não o RH. Por isso, líderes que não encaram seu capital humano como ativo, despreparo dos executivos para gerir seu pessoal, posicionamento não estratégico e falta de valorização das áreas de recursos humanos, constituem barreiras para a formação e manutenção de equipes de alto desempenho.

Em Lowney (2016) abordou-se noções de liderança, diferença entre gerência e liderança e práticas organizacionais. Dois conceitos principais para entender as mudanças no sistema de liderança contemporânea são o determinismo e o voluntarismo que, em seu cerne, traduzem a dicotomia entre gerência e liderança, respectivamente. O modelo de gerência engloba aspectos como comando, controle, disciplina e planejamento. Já o modelo de liderança prioriza aspectos como comunicação, visão, engajamento, identidade e confiança. É importante destacar que o determinismo e o voluntarismo não são excludentes, devem complementar-se a fim de compor modelos contemporâneos de liderança exitosa.

A motivação humana, relacionada não somente ao ganho econômico, mas também a felicidade, alimentada por aceitação social, satisfação e realização, produz efeitos no engajamento das pessoas no trabalho. De acordo com a Yeda Souza em Lowney (2016), não há um comportamento específico que defina as qualidades de um líder; a liderança se traduz em diferentes personalidades e estilos e vem para alimentar a necessidade do sistema organizacional de mudar, adaptar-se e aprender. Contudo, aconselha que os líderes escutem ativamente, façam avaliações periódicas da sua equipe, valorizem aspectos positivos e mantenham seus liderados sempre motivados.

Lowney (2016) salienta que num ambiente complexo e de mudanças como estamos vivendo, a liderança faz a diferença e conclui que atravessamos uma crise de confiabilidade na qualidade das lideranças, uma vez que associamos boas práticas a pessoas conhecidas e até mesmo consagradas no mercado. Para ele, esta postura não traz soluções, ao contrário, faz parte do problema, pois um dos principais aspectos quando se discute liderança é o reconhecimento de que todos os colaboradores da empresa são líderes, em maior ou menor escala. Apontar um caminho e influenciar outras pessoas para chegar a um objetivo comum são conceitos-chave de liderança. Baseado em valores jesuítas, o autor destaca, dentre outros, engenhosidade e autoconhecimento como atributos fundamentais para a garantia de uma boa liderança. A engenhosidade está na convicção de que os problemas têm solução e que a imaginação, a intuição, a perseverança e uma mente aberta a novas ideias tornará isso evidente. Já o autoconhecimento é destacado ao mencionar que um bom líder é aquele comprometido consigo, que conhece seus pontos fortes e fracos. A carência de autoconhecer-se leva à inabilidade de julgamento e à falta de coragem na tomada de decisão.

De acordo com Goleman (2014), os melhores executivos utilizam alternadamente seis tipos distintos de liderança, cada um na dose e hora certa e afirma que é possível adquirir esta habilidade. Revela que uma liderança eficaz continua sendo uma meta inalcançável para muita gente e muitas organizações e uma das razões é a inexistência, de até pouco atrás, de pesquisa quantitativa que demonstrasse que comportamentos exatos de liderança trazem resultados positivos. Entretanto, o autor cita uma pesquisa realizado pelo Hay/MCBER que revela, a partir de uma amostra aleatória de 3781 gestores do mundo todo, seis estilos distintos de liderança, cada qual ligado a diferentes componentes da inteligência emocional e

indica que os líderes com os melhores resultados não se valem de um único estilo de liderança, mas alternam a maioria deles com fluidez, conforme a situação.

Os seis estilos de liderança revelados pelo estudo são: líder despótico, aquele que exige o cumprimento imediato de ordens; líder visionário, o que mobiliza as pessoas rumo à uma visão; líder agregador, que cria vínculos emocionais e harmonia; líder democrático, que promove a participação para obter consenso; líder agressivo, o que espera excelência e autodireção; e o líder conselheiro, que prepara as pessoas para o futuro. O estudo apresenta como cada estilo de liderança afeta o desempenho e os resultados, indica quando o gestor deve alternar entre eles e sugere fortemente tal alternância. Ademais, revela que cada estilo de liderança é ligado a distintos componentes da inteligência emocional. Abaixo, no Quadro 2, é exibido um resumo contendo os seis estilos de liderança mencionados. Em seguida, no Quadro 3, é apresentada uma introdução à inteligência emocional.

Quadro 2 - Seis estilos de liderança

	<b>Despótico</b>	<b>Visionário</b>	<b>Agregador</b>	<b>Democrático</b>	<b>Agressivo</b>	<b>Conselheiro</b>
<b>Modus operandi do líder</b>	Exige cumprimento imediato de ordens	Mobiliza todos rumo a uma visão	Cria harmonia e estabelece vínculos emocionais	Consegue o consenso por meio da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Prepara as pessoas para o futuro
<b>Competências subjacentes de inteligência emocional</b>	Desejo de superação, iniciativa, autocontrole	Autoconfiança, empatia, catalisação de mudanças	Empatia, estabelecimento de relações, comunicação	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Responsabilidade, desejo de superação, iniciativa	Desenvolvimento dos demais, empatia, autoconsciência
<b>Em que situações funciona melhor</b>	Numa crise, para promover uma virada ou gente problemática	Quando a mudança requer uma nova visão ou quando é preciso um rumo claro	Para aparar arestas numa equipe ou motivar em circunstâncias estressantes	Para obter apoio ou consenso, ou colher subsídios de gente relevante	Para obter resultados rápidos de equipe altamente motivada e competente	Para ajudar alguém a melhorar seu desempenho ou adquirir habilidades a longo prazo
<b>Impacto geral no clima</b>	Negativo	O mais positivo de todos	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: Adaptado de Goleman (2014).

A inteligência emocional, definida como a capacidade de cada um de administrar bem a si mesmo e seus relacionamentos, abrange quatro capacidades fundamentais, quais sejam:

- a) autoconsciência;

- b) autogestão;
- c) consciência social;
- d) administração de relacionamentos.

No que tange à capacidade de administração de relacionamentos, que se relaciona fortemente com o estudo sobre gestão de pessoas, são apresentados, no Quadro 3, os traços correspondentes.

Quadro 3 - Administração de relacionamentos

<b>Administração de relacionamentos</b>	
Liderança inspiradora	Capacidade de assumir rédeas e inspirar com uma visão contundente
Influência	Capacidade de lançar mão de uma série de táticas de persuasão
Desenvolvimento dos demais	Propensão a cultivar habilidades do outro por meio de feedback e orientação
Comunicação	Capacidade de ouvir e transmitir mensagens claras, convincentes e sintonizadas
Catalização de mudanças	Capacidade de lançar novas ideias e conduzir as pessoas a uma nova direção
Gestão de conflitos	Capacidade de aplacar divergências e orquestrar resoluções
Criação de vínculos	Capacidade de cultivar e manter uma rede de relacionamentos
Trabalho em equipe e colaboração	Competência na promoção de cooperação e na formação de equipes

Fonte: Adaptado de Goleman (2014).

Ainda, no supramencionado estudo, descobriu-se que os seis estilos de liderança têm um efeito mensurável sobre cada aspecto do clima, o qual responde por quase um terço dos resultados. Detalhado pelo psicólogo David McClelland, o clima refere-se a seis grandes fatores que influenciam o ambiente de trabalho de uma organização, a saber: flexibilidade; senso de responsabilidade para com a



organização; o nível de padrões estabelecidos pelo pessoal; o senso de justiça de avaliações de desempenho e adequação de recompensas; a clareza de todos sobre missão e valores e grau de comprometimento com um propósito comum. Abaixo, na Tabela 1, apresenta-se a correlação entre cada estilo de liderança e cada fator do clima, bem como o impacto geral no clima de cada estilo de liderança.

Tabela 1 - Impacto de estilos de liderança no clima

	Despótico	Visionário	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
<b>Flexibilidade</b>	-0,28	0,32	0,27	0,28	-0,07	0,17
<b>Responsabilidade</b>	-0,37	0,21	0,16	0,23	0,04	0,08
<b>Padrões</b>	0,02	0,38	0,31	0,22	-0,27	0,39
<b>Recompensas</b>	-0,18	0,54	0,48	0,42	-0,29	-0,43
<b>Clareza</b>	-0,11	0,44	0,37	0,35	-0,28	0,38
<b>Comprometimento</b>	-0,13	0,35	0,34	0,26	-0,20	0,27
<b>Impacto geral no clima</b>	<b>-0,26</b>	<b>0,54</b>	<b>0,46</b>	<b>0,43</b>	<b>-0,25</b>	<b>0,42</b>

Fonte: Adaptado de Goleman (2014).

Verifica-se na Tabela 1 que quatro dos seis estilos tem influência positiva sobre o clima e os resultados e que o estilo de liderança visionário é o mais eficaz, uma vez que melhora todos os aspectos do clima. De modo geral, o estudo mostra que quanto mais estilos um líder adotar, melhor e que o líder que domina quatro ou mais, em especial o visionário, o democrático, o agregador e o conselheiro, melhores são o clima e desempenho da empresa. Líderes mais eficazes alternam com flexibilidade esses estilos de liderança, conforme a necessidade. É possível que o líder amplie seus estilos de atuação, para tanto, é necessário saber que competências da inteligência emocional sustentam os estilos de liderança que não possui e trabalhar assiduamente para aumentar seu grau em cada um.

Em comum na abordagem dos autores pesquisados, é a identificação da liderança como um fenômeno complexo. Portanto, suas competências não podem ser traduzidas em apenas um modelo, estilo ou atributo, mas em um conjunto. Em vista desta prerrogativa, para realização deste trabalho, foram utilizados os autores Quinn et al. (2003), Ulrich, Smallwood e Sweetman (2013) e Goleman (2014).

No próximo capítulo serão abordados conceitos de metodologia de pesquisa científica com ênfase em administração e em estudos organizacionais. Apresenta-se a unidade de análise, bem como são expostas e justificadas a estratégia de pesquisa adotada e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão abordados conceitos de metodologia de pesquisa científica com ênfase em administração e em estudos organizacionais, apresentada a unidade de análise, bem como descritas e justificadas a estratégia de pesquisa adotada e as técnicas de coleta e análise de dados utilizadas neste trabalho.

#### 3.1 DELINEAMENTO

O paradigma de pesquisa que embasou este estudo é o qualitativo, que implica o reconhecimento da importância das pessoas no processo de construção do conhecimento. (SACCOL et al., 2012). Cabe esclarecer, que não existe a dicotomia quantitativo-qualitativo, uma vez que são complementares e de acordo com Minayo, (1995, p.22 apud SILVA, GODOI e MELLO, 2010, p.79), “ A realidade abrangida por eles interage dinamicamente”. Ao discutir a questão da pesquisa qualitativa, deixa-se claro que a diferença entre os dois é de natureza, sendo que na pesquisa quantitativa estudam-se os fenômenos na região visível e concreta, enquanto na pesquisa qualitativa adentra-se no mundo dos significados. Portanto, não se pode afirmar que um método de pesquisa é melhor que outro, pois depende da visão de mundo do pesquisador e da questão de pesquisa que se pretende responder.

Conforme Silva, Godoi e Mello (2010, p.90), “A visão qualitativa nos estudos organizacionais aparece a partir da década de 1960, dentro do movimento metodológico mais amplo das ciências sociais, em contraposição à predominância de enfoques de pesquisas tributárias do positivismo”. Existe para tal visão uma diversidade de designações, as quais não serão elencadas, mas destaca-se, no entanto, que a pesquisa qualitativa é um conceito bastante amplo, que abrange várias formas de pesquisa e que ajuda a compreender e explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural, no qual se busca a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram. Para isso, é necessário que os sujeitos sejam ouvidos a partir de sua lógica e exposição de razões.

Ainda segundo Silva, Godoi e Mello (2010, p.94),

Do ponto de vista ontológico há múltiplas verdades baseadas na construção da realidade e na sua constante transformação. Do nível epistemológico, não há acesso à realidade independente da mente

humana. O observador e o objeto de estudo estão interativamente ligados de tal forma que as descobertas são mutuamente criadas dentro do contexto da situação em que se configura a pesquisa.

Em pesquisas de cunho qualitativo, a delimitação do tema e a formulação do problema, exigem do pesquisador a imersão no contexto que será analisado.

A fim de compreender em profundidade a problemática envolvendo as competências gerenciais dos gestores, as quais foram apresentadas na justificativa deste trabalho, utilizou-se o estudo de caso como método de pesquisa, e como evidências foram utilizados os indivíduos, os grupos e a própria organização.

Neste trabalho utilizou-se a pesquisa exploratória, cujo objetivo, segundo Saccol et al. (2012), é proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa, visando torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, alinhada com o tema, que visa mapear as responsabilidades técnicas e de gestão de pessoas de gestores de uma empresa do setor elétrico.

### 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O presente estudo se dá em uma empresa do setor elétrico do RS, que tem por objetivo projetar, construir e explorar sistemas de produção e transmissão de energia elétrica, bem como desenvolver atividades que visem idêntica finalidade; a prestação de serviços de natureza pública ou privada, no setor de energia elétrica; a exploração de sua infraestrutura, com a finalidade de gerar receitas alternativas, complementares ou acessórias, inclusive proveniente de projetos associados. É uma sociedade de economia mista e a contratação de novos empregados se dá através da realização de concurso público.

Entende-se relevante destacar algumas questões relacionadas aos indicadores sociais, especialmente sobre força de trabalho, remuneração, avaliação de desempenho e programas de capacitação de recursos humanos. A força de trabalho é formada, majoritariamente, por eletricitistas, técnicos e engenheiros, profissões que, historicamente, são exercidas por homens. Isso se reflete diretamente no quadro de empregados, dos quais 15,31% são mulheres e 84,69% são homens. Ainda sobre o quadro de empregados, a maior parte (42,38%) se encontra na faixa de idade entre 31 e 41 anos. Referente ao grau de instrução, 45,62% possuem ensino médio, 35,15% têm nível superior e 16,67% algum tipo de

pós-graduação (especialização, mestrado, doutorado). A taxa de rotatividade é historicamente baixa e, como nos anos anteriores, manteve este padrão ficando em 0,42% como taxa média do ano de 2016. (CVM, 2017).

Referente à política de remuneração, a empresa não diferencia homens e mulheres e conta com um Plano de Cargos e Salário (PCS) que prevê promoções por antiguidade em anos pares e por merecimento em anos ímpares. As promoções por desenvolvimento profissional ocorrem mensalmente, de acordo com a existência de vagas e as demais exigências estabelecidas em seu regulamento.

A avaliação de desempenho é monitorada através do sistema corporativo, considera o número de avaliações satisfatórias e insatisfatórias para um determinado período e é um dos critérios obrigatórios para que os empregados se habilitem às promoções previstas no PCS. O processo de avaliação de desempenho ocorre em datas fixas e pré-estabelecidas.

No que diz respeito aos programas de capacitação de recursos humanos, é adotado o conceito de Educação Corporativa, promovendo a capacitação profissional dos seus empregados através da realização de treinamentos voltados para o desenvolvimento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para a execução das atividades da Empresa.

A unidade de análise no âmbito deste trabalho está restrita ao Departamento de Operação do Sistema (DOS), subordinado à Divisão de Operação e Manutenção da Transmissão (DOMT), e possui sob sua subordinação as seguintes seções e equipes: Centro de Operação do Sistema (COS), que por sua vez possui sua 5 Equipes de Tempo Real sob sua subordinação, Seção de Programação da Transmissão (SPT) e Seção de Operação de Subestações (SOS), conforme destacado no organograma da Figura 3. No total, participaram da pesquisa 9 gestores, 3 responsáveis pelas seções (COS, SPT e SOS) e 6 responsáveis pelas 5 equipes de Tempo Real, sendo que o participante adicional atua, sempre que necessário, como gestor substituto de qualquer uma das 5 equipes.

Figura 3 - Organograma da Área de Transmissão



Fonte: Organograma empresa (2017).

Os participantes da pesquisa são os gestores subordinados ao mencionado departamento, que foram contratados para os cargos de assistente técnico, técnicos em eletrotécnica e engenheiro electricista. A escolha do local se deu pelos seguintes principais motivos:

- gestores com formação específica nas profissões supramencionadas, sem formação na área de administração ou gestão de pessoas;

- b) no caso das equipes que desenvolvem as mesmas atividades (5) em turnos de revezamento, não há uma padronização no entendimento sobre as atribuições dos gestores; muitos entendem que gerenciam apenas atividades técnicas e não pessoas;
- c) recente reestruturação do setor, profissionais que antes desenvolviam apenas tarefas especializadas, estão exercendo a função de líderes e necessitam desenvolver competências relacionadas à gestão de pessoas ;
- d) necessidade de obter melhores resultados para a empresa.

O Quadro 4 apresenta as características de formação dos gestores, os cargos ocupados por eles e o tempo de trabalho na empresa e na equipe.

Quadro 4 - Características dos gestores

Equipe /Seção	Sujeitos de Pesquisa	Cargo	Formação adicional à exigida para o cargo		Tempo de Trabalho		
					Empresa	Equipe	Gestão
Tempo Real	S1	Técnico Eletrotécnico	Graduação em andamento	5° semestre Sistemas de Informação	9 anos	9 anos	3 anos
	S2	Técnico Eletrotécnico	Não possui		19 anos	19 anos	11 anos
	S3	Técnico Eletrotécnico	Graduação	Engenharia Elétrica	7 anos	7 anos	1 ano
	S4	Técnico Eletrotécnico	Não possui		30 anos	28 anos	11 anos
	S5	Técnico Eletrotécnico	Não possui		16 anos	16 anos	10 anos
	S6	Técnico Eletrotécnico	Graduação/Especialização	Engenharia Civil/Engenharia de Segurança no Trabalho		19 anos	19 anos
SPT	S7	Técnico Eletrotécnico	Graduação/Especialização	Pedagogia/ MBA em Gestão do Comportamento Organizacional	11 anos	Menos de 1 ano	Menos de 1 ano
COS	S8	Engenheiro Eletricista	Graduação/Mestrado	Engenharia Elétrica/Engenharia Elétrica	12 anos	5 anos	Menos de 1 ano
SOS	S9	Assistente Técnico	Graduação em andamento	9° semestre Engenharia Elétrica	11 anos	Menos de 1 ano	Menos de 1 ano

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme observado no quadro acima, o conjunto de profissionais possui pelo menos 11 anos de trabalho na empresa, exceto pelo sujeito de pesquisa S3, o qual possui 7 anos. Contudo, em razão da reestruturação no departamento, 3 profissionais possuem menos de 1 ano de atuação como gestor. Observa-se também que seis dos nove gestores possuem ou estão com a graduação em andamento.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Neste item, são apresentadas as técnicas de coleta de dados utilizadas neste trabalho, quais sejam: instrumento de autoavaliação de competências gerenciais, entrevista semiestruturada e análise de documentos.

#### 3.3.1 Autoavaliação das competências gerenciais

Utilizou-se um instrumento para autoavaliação das competências gerenciais, embasado nos quatro quadrantes de Quinn et al. (2009), quais sejam: colaborar, controlar, criar e competir. Este instrumento, disponível no ANEXO A, é composto por 36 afirmações que caracterizam ações gerenciais, sendo que cada quadrante é avaliado por 9 afirmações. De forma a exemplificar o instrumento de avaliação, será detalhado o quadrante colaborar. Tal quadrante é avaliado a partir de nove afirmações divididas em conjuntos de três itens, conforme segue:

1. Desenvolvimento de pessoas
  - a. Encorajo o desenvolvimento de carreira
  - b. Asseguro que todos tenham um plano de desenvolvimento
  - c. Ofereço coaching em temas relacionados a carreira
2. Encoraja a participação
  - a. Legitimo a participação das opiniões dos outros
  - b. Oportunizo a decisão coletiva
  - c. Mantenho um clima aberto para a discussão
3. Necessidades pessoais
  - a. Fico atento para a exaustão dos profissionais
  - b. Incentivo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional
  - c. Reconheço os sentimentos das pessoas

Para cada afirmação supracitada atribui-se uma nota de acordo com conceitos, que variam de 1 a 5, desde discordar fortemente a concordar fortemente. A partir das notas obtidas, calcula-se a média por item e por quadrante, os itens e quadrantes que possuem as médias mais elevadas indicam as competências mais desenvolvidas de cada gestor. O mesmo procedimento é adotado para os demais quadrantes.

### **3.3.2 Entrevista semiestruturada**

Segundo Hair et al. (2005) apud Saccol et al. (2012), os principais tipos de entrevista são: estruturada, semiestruturada, não estruturada e em profundidade. Neste trabalho, para entrevistar os gestores, foi utilizada a entrevista semiestruturada, a qual segue uma lista de tópicos a serem investigados, mas que pode incluir outras perguntas, conforme o andamento da conversa.

O roteiro de perguntas elaborado para a realização das entrevistas está disponível no APÊNDICE A.

### **3.3.3 Análise de documentos**

A análise de documentos constitui importante fonte de informações e permite ao pesquisador comprovar documentalmente explicações e esclarecimentos sobre determinado tema. Ressaltam que a distinção entre documentos e material bibliográfico nem sempre é clara e citam os seguintes principais tipos de documentos escritos: documentos oficiais, publicações parlamentares, documentos jurídicos, fontes estatísticas, publicações administrativas e documentos particulares. Alertam para a ética na pesquisa documental, no sentido de acordar previamente com os proprietários dos documentos sobre o acesso aos dados e a forma de utilizá-los. (SACCOL et al., 2012).

Silva, Godoi e Mello (2010) exemplificam alguns documentos que podem ser coletados no meio organizacional:

- a) organograma da empresa
- b) documentos do planejamento estratégico
- c) informações no site da empresa
- d) fotos
- e) projetos
- f) vídeos internos e institucionais
- g) atas de reuniões
- h) captura de telas do sistema de informações informatizados
- i) manuais internos
- j) relatórios gerenciais
- k) balanços e outros documentos contábeis



Nesta pesquisa foram analisados o Manual de Competências emitido em 2012 (disponível no ANEXO D), que visa nortear o plano de capacitação dos empregados e reúne o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para execução das atividades e o documento que trata das atribuições dos setores, visualizado no ANEXO A, atualizado em junho de 2017, quando houve uma reestruturação da Área de Transmissão, neste último, constam as atribuições detalhadas por macroprocesso, processo e subprocesso.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Neste item, são apresentadas as técnicas utilizadas para a análise do instrumento de autoavaliação de competências gerenciais, das entrevistas individuais e dos documentos.

#### **3.4.1 Autoavaliação das competências gerenciais**

A análise do resultado da autoavaliação das competências gerenciais, foi realizada conforme as orientações apresentadas no instrumento disponível no ANEXO B. Para cada uma das 36 afirmações são atribuídos conceitos, que variam de 1 a 5, desde discordar fortemente a concordar fortemente, a partir disso, foram calculadas as médias por item e por quadrante para cada um dos gestores. De posse dos resultados e sabendo-se que os itens e quadrantes que possuem as médias mais elevadas indicam as competências mais desenvolvidas, pode-se analisar as competências de cada gestor e do grupo de gestores que responderam a autoavaliação.

De acordo com Lawrence, Lenk e Quinn (2009), com base no resultado da avaliação e de acordo com a atuação profissional, pode-se optar por potencializar as competências com maiores médias ou por desenvolver as competências mais baixas.

### **3.4.2 Entrevista semiestruturada e análise de documentos**

Para análise das entrevistas e dos documentos foi utilizada a análise de conteúdo, que constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar toda a classe de documentos e textos, além de auxiliar na compreensão de significados que vai além da leitura comum. Segundo Saccol et al. (2012), a análise de dados qualitativos passa pelas etapas de redução de dados que consiste em buscar a) síntese dos dados e os elementos mais importantes da resposta; b) apresentação de dados, ou seja, a divulgação dos resultados utilizando tabelas, gráficos, mapas conceituais, fluxogramas e outros esquemas gráficos que demonstrem e facilitem a compreensão; c) conclusões e verificações, indicando o conjunto de lições apreendidas, padrões identificados ou processos mapeados. Em pesquisas exploratórias, poderá gerar proposições para futuros estudos quantitativos. Tais etapas foram utilizadas para análise das entrevistas.

A análise dos documentos foi realizada com foco em identificar as competências e responsabilidades e atribuições técnicas e gerenciais que são esperadas dos gestores. Já as categorias de análise das entrevistas foram definidas visando identificar quais as competências necessárias para ser um gestor, focando nas relacionadas à gestão de pessoas e estão apresentadas na divisão dos capítulos do item 4.

Cabe destacar, que a abordagem foi construída utilizando concepções apreendidas a partir da revisão bibliográfica, especialmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas e adotando como alicerce os autores Quinn et al. (2003), Ulrich, Smallwood e Sweetman (2013) e Goleman (2014).

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, apresentados pelas categorias de análise. As categorias estão divididas em responsabilidades e atribuições técnicas e gerenciais e em competências gerenciais, esta última dividida em competências para ser um gestor, competências em gestão de pessoas e mapa de competências para liderança.

### 4.1 RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES TÉCNICAS E GERENCIAIS

Em análise do documento que trata das atribuições dos setores, verifica-se que são apresentadas apenas atribuições técnicas, entretanto, não se evidencia, quais as atribuições dos líderes ou liderados, assim como não há nenhuma atribuição referente à gestão de pessoas.

Ao analisar o Manual de Competências, percebe-se que para cada cargo há um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos dos empregados pela empresa, conforme elencados nos itens abaixo:

Conhecimentos:

- a) gestão;
- b) segurança e saúde no trabalho;
- c) conhecimentos básicos;
- d) específicos.

Habilidades:

- e) capacidade analítica;
- f) comunicação;
- g) liderança;
- h) negociação;
- i) técnico-operacional;
- j) tomada de decisão;
- k) visão sistêmica.

Atitudes:

- a) cooperação;
- b) ética;
- c) excelência técnica;
- d) organização;

- e) persistência;
- f) proatividade;
- g) responsabilidade;
- h) segurança;
- i) sustentabilidade;
- j) valorização das pessoas.

Focando a análise do manual nos itens de interesse deste trabalho, identifica-se que é requerida para liderança a habilidade de utilizar estilos e abordagens interpessoais capaz de influenciar pessoas e facilitar a realização de trabalhos em grupo e inclui competências como autonomia, delegação, determinação, resolução de problemas e de atuar como facilitador. Verifica-se, porém, que não há um tratamento específico sobre as competências dos gestores, uma vez que este documento trata das competências esperadas de todos os profissionais.

A empresa está alinhada em vários quesitos com o que a bibliografia recomenda, por exemplo, em relação às cinco regras do código da liderança de Ulrich, Smallwood e Sweetman (2013), uma vez que traz aspectos de todas as dimensões, quais sejam: executor, gestor de talentos, estrategista, fomentador de capital humano e autogerenciamento. Encontra-se também diversos valores do modelo gerencial de Quinn et al. (2003), seja na tomada de decisão e na resolução de problemas que se relaciona com o modelo das metas racionais, seja na organização com o modelo de processos internos ou na cooperação, ética, valorização das pessoas e no papel de facilitador com o modelo das relações humanas. Não possui uma relação tão clara com o modelo de sistemas abertos, o que pode estar relacionado ao caráter genérico do manual, que não trata especificamente sobre os papéis dos líderes. Por último, valoriza diversas competências comuns aos seis estilos de liderança apontados por Goleman (2014), ainda que não apresente como o autor, a relação destas com a inteligência emocional.

Apesar do alinhamento exposto acima, na prática, os líderes desconhecem o manual de competências e não há nenhum trabalho direcionado a estes profissionais, o que caracteriza uma lacuna na formação de líderes.

Nas entrevistas, fica evidente a importância atribuída pelos gestores a várias competências descritas no manual, embora o conhecimento específico da atividade, a preocupação com os aspectos de segurança no trabalho e a cooperação entre os

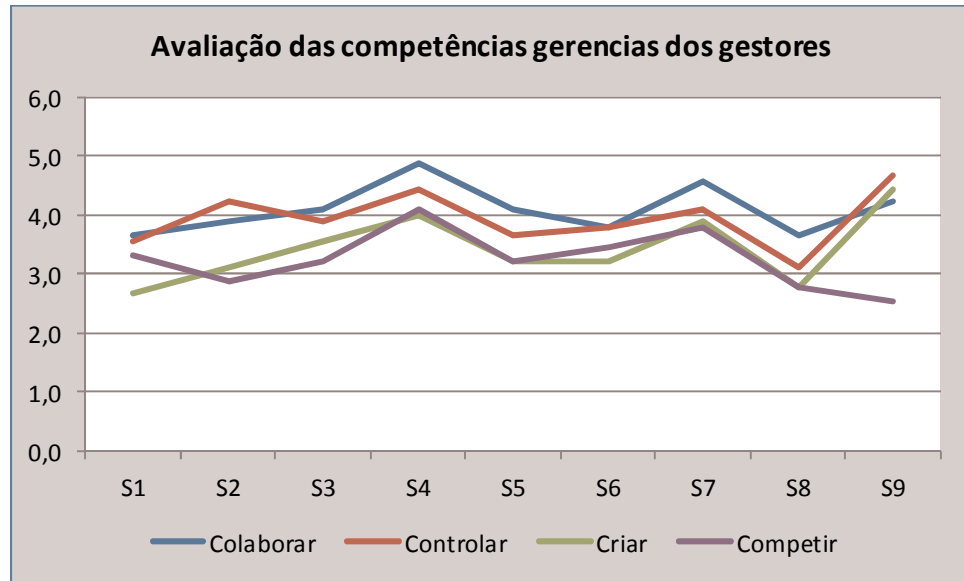
membros da equipe tenham aparecido com maior frequência. Em parte, justifica-se pela natureza da atividade, que se caracteriza por ser técnica e bastante específica, com impacto para a sociedade por se tratar de um serviço público e com elevado risco de acidentes, mas não se pode deixar de observar que a inexistência de documentos sobre as atribuições e competências dos gestores e de programas de formação e desenvolvimento de líderes, contribui para a carência de alguns aspectos fundamentais para exercer a liderança, como delegação e gestão de conflitos por exemplo, o que também ficou evidente na fala dos entrevistados.

Embora não seja esteja diretamente relacionada aos objetivos deste trabalho, cabe registrar que foi recorrente na fala dos entrevistados a crítica em relação à avaliação de desempenho e a sua relação com o PCS. De modo geral e assim como aponta Quinn et al. (2003), a avaliação de desempenho deveria ser utilizada exclusivamente como ferramenta de desenvolvimento individual, a fim de facilitar o aprimoramento dos empregados, elucidar expectativas e incrementar a performance e não como instrumento de recompensas financeiras. Ainda sobre avaliação de desempenho e mais relacionada ao tema deste trabalho, identifica-se que os gestores não se sentem preparados para a sua realização, corroborando para a necessidade de qualificação destes profissionais.

#### 4.2 COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

A autoavaliação das competências gerenciais aplicadas aos gestores revela os quadrantes mais e menos desenvolvidos destes profissionais, conforme Quinn et Al. (2003). A autoavaliação por item e por quadrante dos nove gestores estão disponíveis no APÊNDICE B. Abaixo, na Figura 4, são apresentadas as médias por quadrante de cada um dos gestores.

Figura 4 - Avaliação das competências gerenciais

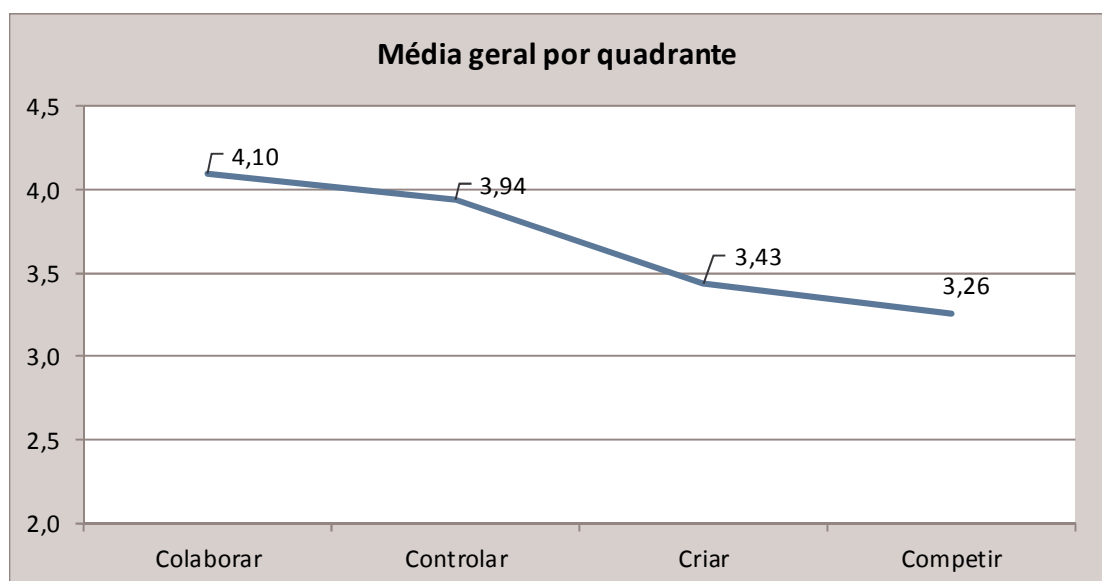


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme pode ser observado na Figura 4, dos nove sujeitos de pesquisa, seis apresentaram a média mais elevada no quadrante colaborar, dois no quadrante controlar e um apresentou a mesma média nos dois quadrantes acima citados.

Na Figura 5, são apresentadas as médias gerais por quadrante do conjunto de entrevistados.

Figura 5 - Média geral por quadrante



Fonte: Elaborado pela autora.

O quadrante controlar (3,94) apresenta a segunda média mais elevada para a maior parte dos gestores. Considerando as médias do conjunto, os quadrantes criar (3,43) e competir (3,26), apresentaram os menores valores, sendo o menor verificado no competir.

Este resultado demonstra que os gestores estão dando ênfase às relações humanas, o que analisando apenas do ponto de vista da formação de origem destes, parece uma contradição. Porém, a partir de um olhar para a empresa, onde a admissão dos profissionais se dá através de concurso público, onde dificilmente ocorrem demissões e a competição interna é pouco incentivada, o resultado passa a fazer sentido, visto que a cooperação é obtida a partir do engajamento das pessoas. O quadrante competir ter apresentado a menor média também contribui para esta análise. Além disso, analisando as atividades sob gestão destes profissionais, em que uma decisão equivocada pode provocar elevados prejuízos financeiros, danificar equipamentos, impactar na sociedade e, na pior situação, impactar na segurança das pessoas, o compartilhamento das informações e a decisão em conjunto são fundamentais.

O quadrante criar apresentou a segunda menor média, o que pode ser atribuído à regulação dos processos analisados, em que a grande maioria das atividades estão estabelecidas em normas e procedimentos, restando pouco espaço para a criatividade. Por fim, a segunda média mais elevada no quadrante controlar revela a característica dos gestores, mais voltados às questões técnicas e ao cumprimento de regras e procedimentos estabelecidos.

#### **4.2.1 Competências para ser um gestor**

##### 4.2.1.1 Competências que os entrevistados consideram importante

Na opinião de S1, S2, S4 e S6, um gestor precisa “*ter conhecimento técnico, para evitar erros e de gestão*”. S1 acrescenta “*possuir conhecimento sobre gestão de projetos*”. Além disso, deve saber “*gerir pessoas, pois é fundamental saber identificar os pontos fortes das pessoas para direcionar adequadamente o trabalho*”. S3 reforça o saber “*gerir as competências da equipe, encaixando a pessoa certa na atividade certa*”, mas também o gestor deve “*querer colaborar, ter um bom relacionamento interpessoal e ajudar as pessoas a alcançar seus objetivos e acreditar nos projetos*”. Para S4, é importante “*planejar as tarefas e discutir os*

*resultados para evitar futuros erros, fornecendo e recebendo feedback quando necessário*". S6 acrescenta a importância da *"rápida tomada de decisão para gerir as atividades sob sua responsabilidade"*.

S5, além de citar a importância do conhecimento técnico e do bom relacionamento interpessoal, considera *"a experiência na função, a proatividade e ser exemplo para os liderados, como competências necessárias ao bom gestor"*. Apesar disso, entende-se mais como gestor técnico do que de pessoas. Considera que o regime trabalho em turno de revezamento contribui para tal posicionamento, pois dificulta a interação com outros setores da empresa, como Recursos Humanos, por exemplo. *"Eu não gerencio ponto e considero isso bom, pois tenho um vínculo muito próximo com a equipe que lidero e teria que entrar num impasse com eles. Para tomar decisões como esta, é necessário um afastamento"*.

S7 e S8 citaram a importância do conhecimento técnico, mas acreditam que possa ser adquirido com o tempo. Destacam a importância de saber *"gerir suas próprias emoções para que possam atuar nos momentos dificuldades e de crises"*. S8 acrescenta *"possuir empatia e a necessidade de conhecer o processo administrativo ao qual está submetido"*. S9 reforça *"o conhecimento técnico, a experiência e saber gerir pessoas"*.

#### 4.2.1.2 Sobre o domínio destas competências

S1, S2, S7 e S9 *"consideram ter conhecimento técnico e experiência para desenvolver a atividade"*. Por sua vez, S3 se reconhece *"com capacidade de diálogo, ouvir e interagir com as pessoas"*, com isso, obtém das pessoas melhores resultados. Por outro lado, entende que em alguns momentos é necessário agir com firmeza e autoridade, mesmo sendo contrário à sua natureza, a fim de obter resultados. Busca discutir e avaliar junto à equipe as ações realizadas no dia-a-dia, mas encontra dificuldades e desinteresse, pois identifica que as pessoas estão acomodadas e é difícil modificar isto. Segundo ele, uma característica comum de muitos profissionais do setor público.

S4 relata que o diálogo e a gestão das pessoas estão presente em todas as suas ações. S5 e S7 trabalham de *"forma proativa e em conjunto com a equipe"*. S6 reconhece *"o controle da atividade e a realização de feedback como competências dominadas"*. Já S8 destaca a empatia.



#### 4.2.1.3 Sobre desenvolvimento destas competências

S1 e S2 precisam desenvolver competências relacionadas à gestão de pessoas, em especial delegar atividades, visto que para evitar conflitos acabam por realizá-las. Segundo S1, *“teria que fazer a gestão da equipe, no entanto, acaba exercendo a atividade da pessoa para evitar o conflito”*. Conforme S2, *“poderia melhorar no gerenciamento das tarefas, pois acaba abraçando em vez de delegar”*.

Por sua vez, S3 considera que deve *“ampliar o conhecimento técnico e compartilhá-lo com a equipe, conquistar a autoridade e encontrar uma forma de motivar as pessoas para que produzam melhores resultados”*, visto que a equipe é acomodada e que este comportamento está arraigado.

S4 fala da necessidade de *“aprofundar o conhecimento sobre o negócio, bem como sobre a condição financeira e política da empresa, para que possa engajar sua equipe e contribuir para melhorar os resultados”*.

S5 precisa *“ampliar o conhecimento sobre as rotinas administrativas, pois atualmente trabalha bastante focado na atividade técnica, desconhecendo tais rotinas”*. S6 entende que precisa *“desenvolver competências relacionadas à gestão de pessoas, mas não possui afinidade com o tema e tampouco teria tempo para desenvolver tal competência fora da empresa”*.

S7 e S9 expõem a importância de *“apreender a negociar com a equipe, cobrar resultados, estabelecer e impor regras, colocar-se no papel de representante da empresa”*. S9 relata sua estranheza em liderar pessoas que possuem maior conhecimento técnico e experiência. Fala ainda sobre o objetivo de assumir outros cargos de gestão em área afim, mais voltado à gestão de gestores. Para tanto, entende que deve ampliar seu conhecimento técnico sobre outras atividades.

S8 discorre sobre *“aprofundar conhecimento técnico, visto que a formação acadêmica é bastante genérica, e regulatório do setor em que atua, para manter-se atualizado frente às constantes mudanças”*.

Ao analisar a resposta dos entrevistados sobre as competências necessárias para ser um gestor, a grande maioria destes consideram possuir conhecimento técnico e saber gerir pessoas como fundamental, embora o significado de gerir pessoas não esteja muito claro para todos. Já ao responder sobre as competências que já possuem, poucos citam o saber gerir pessoas, embora alguns mencionem possuir um bom relacionamento interpessoal, capacidade de diálogo e de trabalhar em equipe. Outro ponto de destaque é que a maioria considera já possuir

conhecimento técnico e até mesmo aqueles que não citam, na fala durante as entrevistas, fica claro que não falam porque consideram como premissa para desenvolver a atividade. Sobre as competências que precisam desenvolver, destaca-se a necessidade de treinamento no que tange às questões de gestão de pessoas, especialmente traços como delegação, gestão de conflitos, engajamento de equipe e negociação. Estes traços são abordados por Goleman (2014) ao tratar sobre os estilos de liderança e a relação destes com aspectos da inteligência emocional, mais especificamente sobre a capacidade de administração de relacionamentos, que inclui a liderança inspiradora, influência, desenvolvimento dos demais, comunicação, catalização de mudanças, gestão de conflitos, criação de vínculos e trabalho em equipe e colaboração. No Quadro 5, é apresentada uma síntese das respostas em relação as competências para ser um gestor segundo os entrevistados.

Quadro 5 - Competências para ser um gestor segundo os entrevistados

Competências para ser um gestor			
Sujeitos de pesquisa	Consideram importante	Possuem	Precisam desenvolver
S1	i. conhecimento técnico ii. gestão de pessoas iii. gestão de projetos	i. conhecimento técnico ii. experiência	i. delegação ii. gestão de conflitos
S2	i. conhecimento técnico ii. gestão de pessoas;	i. conhecimento técnico ii. experiência	i. delegação ii. gestão de conflitos
S3	i. relacionamento interpessoal ii. gestão de talentos iii. engajamento da equipe	i. relacionamento interpessoal ii. diálogo com a equipe	i. conhecimento técnico ii. promover engajamento da equipe
S4	i. conhecimento técnico ii. gestão de pessoas iii. planejamento das atividades iv. receber e fornecer feedback	i. diálogo com a equipe ii. gestão de pessoas	i. aprofundar conhecimento sobre o negócio da empresa e estratégia
S5	i. conhecimento técnico ii. relacionamento interpessoal iii. experiência iv. proatividade v. ser exemplo para os liderados	i. proatividade ii. trabalho em equipe	i. conhecimento sobre rotinas de RH
S6	i. conhecimento técnico	i. realização de	i. gestão de pessoas

	<ul style="list-style-type: none"> <li>ii. gestão de pessoas</li> <li>iii. tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ii. controle da atividade</li> </ul>	
<b>S7</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. conhecimento técnico</li> <li>ii. gestão das próprias emoções(autoconhecimento)</li> <li>iii. gestão de conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. conhecimento técnico</li> <li>ii. experiência</li> <li>iii. proatividade</li> <li>iv. trabalho em equipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. gestão de pessoas (negociação e cobrança de resultados)</li> </ul>
<b>S8</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. conhecimento técnico</li> <li>ii. gestão das próprias emoções (autoconhecimento)</li> <li>iii. gestão de conflitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. empatia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. conhecimento técnico e regulatório</li> </ul>
<b>S9</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. conhecimento técnico</li> <li>ii. gestão de pessoas</li> <li>iii. tomada de decisão</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. conhecimento técnico</li> <li>ii. experiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. gestão de pessoas (negociação e cobrança de resultados)</li> <li>ii. conhecimento técnico de áreas afins</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.2 Competências em gestão de pessoas

A seguir são apresentadas as respostas dos entrevistados sobre diversas competências relacionadas à gestão de pessoas.

##### 4.2.2.1 Estabelecimento de regras e objetivos para a equipe

S1, S2, S3, S4, S5 e S6 relatam não estabelecer metas e objetivos, pois a natureza da atividade não está relacionada à produção e já possui normas e procedimentos bastante definidos, de qualquer forma, buscam um alinhamento com a equipe no sentido de evitar falhas no desempenho das atividades. S1 entende que *“manter a equipe motivada é fundamental para que desempenhem suas atividades da melhor forma possível.”* S2 citou ter elaborado um guia sobre regras de boa convivência e de posturas diante das atividades, o qual não surtiu o efeito esperado. *“As pessoas manifestavam concordância, mas continuaram agindo como de costume”*. S3 diz não estabelecer metas, pois não é o líder de uma determinada equipe, visto que atua como gestor substituto em várias. S4 *“busca estabelecer os limites de responsabilidade de atuação entre líder e liderado”*. S5 *“antecipa-se aos problemas distribuindo previamente as atividades, quando há previsão de aumento da demanda”*. Já S6 diz *“controlar a realização das atividades, no entanto, em razão do aumento da demanda e ineficiência operacional do software recentemente*

*implementado para registro dos dados, tem enfrentando dificuldade em controlar, pois muitas vezes tem que auxiliar os liderados no desempenho de atividades”.*

Por outro lado, S7, que recentemente assumiu a gestão da equipe, relata ter estabelecido algumas metas, principalmente no que diz respeito a prazos para realização das atividades.

S8 destaca que a elevada demanda de trabalho de sua equipe e a falta de pessoal dificulta a definição de metas e objetivos, direcionando seu esforço no cumprimento das atividades de rotina, as quais na sua maioria possuem prazos regulatórios. Apesar do exposto, em razão da experiência e conhecimento consolidado de sua equipe, o trabalho é realizado adequadamente.

S9 é gestor de uma equipe formada recentemente, em janeiro de 2017, e desde então, criou ferramentas de registro automatizadas e histórico, bem como indicadores e metas de tempo de atendimento. Continua trabalhando na criação de novos indicadores em razão das necessidades que estão surgindo, como falhas de comunicação, por exemplo.

#### 4.2.2.2 Avaliação de desempenho

Todos os entrevistados concordam que avaliar desempenho contribui no desenvolvimento profissional e pode trazer resultados para a empresa, no entanto, discordam da forma como ela é realizada na empresa. Entendem que o instrumento é genérico e não personalizado e que o feedback de forma rotineira é mais efetivo do que uma única avaliação anual.

De acordo com S1, *“da forma como é feita, é difícil também para quem avalia, pois fica sem sentido avaliar pontos que sabemos que não se aplica a atividade que a pessoa exerce”*. Segundo S2, é importante *“identificar onde a pessoa está acertando ou errando, ao invés de responder um questionário genérico”*.

S3, por sua vez, diz que a avaliação de desempenho *“é encarada pelos profissionais como uma mera formalidade. Muitas vezes, os gestores realizam na amizade”*. Ainda não avaliou desempenho, quando o fizer, não vai se prender às perguntas do formulário, vai aproveitar o momento para discutir com os liderados pontos que considera importantes.

S4 e S5 *“realizam o feedback no dia-a-dia, identificando o momento mais adequado, quando o avaliado está receptivo”*. Desta forma, consideram a avaliação mais efetiva do que a formal imposta pela empresa.

S6 e S9 dizem que a avaliação de desempenho formal é mascarada e não surte os efeitos desejados porque *“é realizada de forma corporativista, a fim de não prejudicar financeiramente os colegas”*. Do ponto de vista do S6, a avaliação seria mais efetiva se não estivesse atrelada ao PCS, pois evitaria o corporativismo e permitiria o desenvolvimento profissional. Considera-se gestor técnico e não de pessoas.

S9 relata a dificuldade de avaliar os gestores da equipe de tempo real, que trabalha em turno de revezamento, devido ao pouco tempo de convívio. Além disso, *“considera que os patamares de desempenho na avaliação da empresa não são claros”*.

S7 fala sobre a carência de uma avaliação mais ampla, realizada também por colegas, não somente pelo gestor. Ainda não fez nenhuma avaliação de desempenho com os liderados, mas considera importante o processo de feedback rotineiramente e irá utilizar ferramentas apropriadas. Por fim, S8 diz que *“feedback é importante para evolução pessoal/profissional, mas não para enquadrar o profissional como apto ou não apto para o PCS”*.

#### 4.2.2.3 Reconhecimento de empenho de sua equipe

Todos os entrevistados disseram considerar importante o reconhecimento do empenho dos profissionais e o fazem através do diálogo. Entretanto, alguns narram não expressar de maneira tão clara, conforme relatos abaixo:

S1 disse: *“Hábito que temos: fazer o certo é obrigação, por isso, quando se faz a coisa certa, não é recebido, tampouco fornecido elogio”*.

S2 *“Não temos muito como superar expectativas na atividade que desenvolvemos, pois, o trabalho tem uma área de atuação bem delimitada, realizado de acordo com normas e procedimentos. Excepcionalmente, um membro da equipe identifica um erro em uma atividade programada por exemplo, neste caso, forneço um elogio verbal”*.

S6 coloca: *“O trabalho do dia-a-dia é bastante regado e rotineiro, normalmente não oferecendo dificuldades, ou seja, de forma geral, todos cumprem o seu papel. Demonstro mais quando discordo da decisão tomada ”*.

Por outro lado, S4 costuma elogiar os profissionais que têm bom desempenho perante os demais, para motivar e mostrar que estão trilhando o caminho certo. Por

fim, S5 acredita que *“a cobrança é necessária, mas que os méritos devem ser exaltados, para que não haja desmotivação”*.

#### 4.2.2.4 Motivação da equipe

Todos os entrevistados afirmam que as equipes estão bastante desmotivadas e dentre as principais causas, estão as seguintes:

- a) perda de benefícios, sendo mais impactante a perda do transporte fornecido pela empresa, no caso de S1,S2,S3,S4,S5 e S6;
- b) cenário financeiro do Grupo, impactando na negociação do acordo coletivo de trabalho, atrasada há mais de 6 meses, a qual visa à perda de benefícios;
- c) incertezas em relação ao futuro da empresa e à privatização;
- d) sobrecarga de trabalho devido à falta de pessoal, consequência da política de não contratação, o que diminui folgas e horas de lazer, em razão do aumento de horas extras;
- e) critérios de desenvolvimento do PCS;
- f) falta de treinamento;
- g) implantação de ponto eletrônico e redução da flexibilidade para realização de trocas de turnos;

Diante da desmotivação generalizada, todos os gestores dizem atuar buscando conscientizar as equipes sobre as dificuldades que a empresa está passando e os motivos que a levaram a adotar certas ações (perdas de benefícios) e que os profissionais devem cumprir seu papel. Além disso, atuam, dentro do que está ao alcance, atendendo as demandas das equipes, desde que estas não envolvam elevados custos e investimentos.

#### 4.2.2.5 Impactos das políticas de gestão de pessoas na atuação da liderança

S1, S5 e S6 relatam que os critérios de desenvolvimento do PCS desmotivam os profissionais. Todos mencionam que a redução de investimentos, custos e perda de benefícios também influenciam na motivação, o que dificulta a obtenção de maior empenho da equipe.

A redução do número de profissionais, associada a política de não contratação, está sobrecarregando a equipe e resulta em stress e redução da qualidade do trabalho.

Outras decisões que causam impacto no trabalho dos gestores:

- a) implantação de software não operacional, que tem dificultado e sobrecarregado a equipe;
- b) desorganização nos processos na empresa. Como estão inseridos no final destes, são bastante afetados;
- c) a necessidade de equilibrar questões técnicas e financeiras, as quais antes não eram uma realidade no seu trabalho e que afetam as decisões. Antes consideravam apenas fatores técnicos;
- d) falta de treinamento técnico e de investimento em ferramentas computacionais de qualidade;
- e) decisão de privatização pelo acionista majoritário;
- f) menor flexibilidade de troca de turno desde a implantação do ponto eletrônico;
- g) mudanças frequentes de estrutura e de gestores, seja pela redução de setores e perda da qualidade, seja pela mudança de processos/procedimentos que davam certo.

#### 4.2.2.6 Ações adotadas junto aos liderados quando estes apresentam dificuldades

Os gestores da equipe de Tempo Real (S1 ao S6), de forma geral, responderam que em situações de urgência e emergência atuam assumindo a atividade e depois discutindo com a equipe a ação adotada. Em situações rotineiras, costumam orientar sobre a ação correta, no entanto, alguns relatam que há profissionais que apresentam desinteresse na realização da atividade e repassam o trabalho para que o gestor decida o que fazer.

S1 relata que *“um profissional de sua equipe não assume atividades mais complexas por insegurança e por isso não evolui. Ele é bastante cobrado, mas ainda assim, não tem surtido efeito”*. Neste caso, entende que não há espaço para cobranças mais incisivas, pois pode resultar em falhas e comprometer à segurança das pessoas.

S3 diz que *“o comportamento geral da equipe quando tem alguma dificuldade é passar para o chefe resolver, sem ao menos tentar. Entende que é um comportamento errado, mas como está apreendendo, sempre acaba assumindo a atividade e apreendendo com ela. No seu ponto de vista, deveria auxiliar com um olhar mais amplo e não realizando a atividade para a equipe”*. Por outro lado, S4

acrescenta que em algumas situações *“teve que impor limites e dizer que naquele caso a decisão seria sua como gestor, não seria de competência do liderado”*.

Já S7, sempre que surgem dificuldades, *“busca em conjunto com a equipe e com as outras áreas, o esclarecimento dos pontos de dúvida”*.

S8 sempre que necessário atua como facilitador, especialmente na interface com outros setores da empresa. O trabalho de sua equipe é bastante dependente de informações de outros setores e frequentemente os liderados têm dificuldade de obter respostas.

S9 assim como (S1 ao S6), sempre que surgem dúvidas e dificuldades, busca orientar a equipe sobre a ação correta para que eles a executem.

Em análise das respostas a perguntas que visam identificar as competências gerenciais dos gestores, observa-se que, especialmente em relação aos gestores (S1 ao S6), há dificuldade no estabelecimento de regras e objetivos para a equipe, estes acabam por atuar seguindo normas e procedimentos elaborados por outros setores, não estabelecendo novas metas ou direcionando a equipe para novos objetivos. Parte do trabalho é de fato bastante normatizada, mas poderiam atuar dentro deste contexto, buscando melhores formas de organizar o trabalho, pois como citado por alguns destes gestores, muitas vezes por não delegar, acabam realizando as tarefas e deixando a desejar na atividade gerencial. Aumento de demanda sem a devida reposição de pessoal, ineficiência operacional de software também contribuem para a dificuldade no estabelecimento de regras e objetivos para as equipes, que estão sobrecarregadas.

Referente à avaliação de desempenho, de forma geral, os gestores discordam da ferramenta utilizada pela empresa e não se sentem preparados para realizá-la. Contribui para essa conclusão, o fato de denunciarem que alguns gestores avaliam positivamente profissionais para não os prejudicarem financeiramente.

Quanto ao reconhecimento de empenho da equipe, alguns gestores dizem não possuir o hábito de fazer e os que fazem é através do diálogo. Constata-se que há pouco reconhecimento de empenho, pois mesmo aqueles que reconhecem, o fazem quando há superação de expectativas, o que não é esperado de um trabalho bastante regrado. Por outro lado, há cobrança quando ocorrem erros.

As equipes encontram-se bastante desmotivadas e conforme relato dos gestores, bastante influenciadas pelas ações adotadas pela empresa, reflexo do atual cenário político e financeiro do Grupo. Diante deste contexto, têm buscado



conscientizar as equipes sobre este cenário, estimulando-os no cumprimento das tarefas e obtenção de melhores resultados.

Por último, no que tange à orientação da equipe quando surgem dificuldades, há uma postura de discutir a tarefa com a equipe, elucidando os pontos de dúvida, porém, quando isso ocorre em situações de urgência e emergência, os gestores assumem as tarefas imediatamente e a discussão ocorre a posteriori. Por outro lado, os gestores (S1 ao S6) relatam que alguns profissionais diante de qualquer dificuldade, adotam a postura de repassar as atividades aos gestores. Nestes casos, observa-se que há uma dificuldade de gerir conflitos, que poderiam ocorrer diante de cobranças mais incisivas.

### **4.2.3 Mapa de competências para liderança**

#### 4.2.3.1 Desenvolvimento de habilidades gerenciais – ação dos gestores

S1, S2, S3, S7, S8, S9 acreditam que *“o desenvolvimento de competências relacionadas à gestão de pessoas os ajudaria a cobrar mais da equipe e obter melhores resultados para a empresa”*, para tanto, entendem que autoconhecimento é um dos caminhos. Segundo S1, poderia desenvolver habilidades gerenciais *“buscando o autoconhecimento para aprimorar o relacionamento interpessoal, no sentido de conseguir oferecer o feedback negativo, pois costuma evitar conflitos, o que por vezes é necessário para obter melhores resultados”*.

Por sua vez, S3 *“busca desenvolver suas habilidades através da leitura e de palestras sobre assuntos relacionados à gestão de pessoas”*. Já S4 considera importante autoconhecimento e experiência, no entanto, entende já ter desenvolvido estes aspectos. S5 diz que sempre há espaço para o aperfeiçoamento, mas não soube citar quais pontos ou como faria isso.

S6 considera importante desenvolver aspectos relacionados à gestão de pessoas, mas afirmou não gostar da área de humanas e não ter familiaridade com o tema. Além disso, teria que dedicar um tempo fora da empresa, porém, tem outras prioridades pessoais. Ao contrário dos demais, não tem problemas na realização de cobrança, *“busca ser imparcial na crítica e enxergar o processo, equilibrando o lado da empresa e do empregado”*.

S7 ressalta *“a importância do autoconhecimento no aprimoramento das competências gerenciais”* e busca desenvolver suas habilidades através de

treinamentos, seja na academia, no *Master of Business Administration* em Gestão do Comportamento Organizacional, em cursos e terapias ou no coaching. S8 assim como S9, valoriza o autoconhecimento e tem procurado se fortalecer através de terapia para enfrentar as dificuldades do dia-a-dia, impostas pelas responsabilidades do seu papel de gestor.

S9 entende que deve priorizar as atividades técnicas, que considera mais interessante do que o trabalho como gestor de pessoas, que absorve bastante tempo de dedicação nas tarefas administrativas.

#### 4.2.3.2 Desenvolvimento de habilidades gerenciais – ações da empresa

Todos entendem que a empresa deve preparar os seus gestores através de treinamentos focados em gestão, além de manter a equipe atualizada sobre as questões técnicas. Relatam que assumiram os cargos de gestão, sem que a empresa tenha promovido qualquer treinamento neste sentido. S2 acrescenta que *“a empresa deve fornecer ferramentas computacionais atualizadas e subsídios para o desenvolvimento da atividade, além de promover maior interação entre as equipes de diversas especialidades”*. S3 enfatiza: *“ a empresa deve identificar e formar os novos líderes, que irão assegurar o futuro da empresa. ”* S4 ressalta a importância de *“manter os líderes atualizados sobre a estratégia e cenário financeiro e político da empresa, para que eles possam trabalhar alinhados e buscando o engajamento da equipe”*. S5 cita *“treinamentos técnicos e de gestão de pessoas”*. S8 entende que atualmente a maior dificuldade para realizar a gestão é a falta de profissionais, por isso, a empresa deve *“contratar pessoas”*. Por fim, S9, diz que a empresa poderia *“promover concurso interno”*, pois seu cargo limitará a assunção de outras posições de liderança. Na sua equipe, todos possuem cargo de assistente técnico, embora possuam graduação e isto os limita a se desenvolver e desmotiva a equipe que é bastante qualificada.

Analisando as respostas sobre desenvolvimento de competências gerenciais, verifica-se que os entrevistados entendem que possuir conhecimento técnico das atividades sob sua responsabilidade é premissa fundamental para ser gestor. Neste aspecto, o conjunto de gestores considera possuir experiência e conhecimento necessários, mas relata que a empresa não tem promovido treinamentos de reciclagem e de novos equipamentos e tecnologias, o que já esteve mais consolidado no passado. De modo geral, há uma denúncia sobre a gradativa

redução de treinamentos promovidos pela empresa e sobre a ineficiência da modalidade à distância para a atividade que desenvolvem.

Na fala dos gestores, é recorrente a carência de desenvolvimento de competências de gestão de pessoas e muitos destes têm procurado conhecimento seja de maneira mais informal, assistindo vídeos, na academia e até mesmo na terapia. Ainda assim, muitos não têm clareza sobre quais são estas competências e alguns não se identificam com o tema ou entendem que a gestão de pessoas é papel do RH ou de chefes em outras posições hierárquicas.

Embora a inadequada gestão do conhecimento tenha sido observada mais claramente na fala de um dos gestores, no grupo há um sentimento de que a perda de profissionais por aposentadoria sem a devida reposição, além de sobrecarregar a equipe, impactou em perdas de profissionais que eram referência técnica para o grupo, nos quais a empresa realizou elevados investimentos financeiros em treinamento, sem que o conhecimento fosse repassado aos demais. A empresa possui instrutores internos em algumas áreas de conhecimento, mas ainda bastante aquém do necessário.

Diante do exposto, foi elaborado um mapa de competências de liderança, conforme Quadro 6:

Quadro 6 - Mapa de competências de liderança

<b>Mapa de Competências de Liderança</b>	
<b>Competências</b>	<b>Necessidade de Treinamento</b>
<b>Gestão de pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• autoconhecimento</li> <li>• delegação</li> <li>• gestão de conflitos</li> <li>• negociação</li> </ul>
<b>Conhecimento técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• estratégia da empresa</li> <li>• negócio</li> <li>• reciclagem</li> <li>• treinamento sobre novas tecnologias e equipamentos</li> </ul>
<b>Gestão do conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• investir em treinamento e desenvolver novos instrutores internos</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs analisar as responsabilidades, atribuições técnicas e gerenciais, assim como identificar os conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para exercer a liderança, além de elaborar um mapa de competências técnicas e de gestão de pessoas que contemplasse um plano de desenvolvimento para os gestores.

Identificou-se que os gestores trabalham de forma colaborativa, mantendo um clima aberto para a discussão e oportunizando a decisão coletiva, além de estimular o desenvolvimento dos liderados. Em grande parte, estas competências são favorecidas pela natureza da atividade, que requer o compartilhamento de informações e as tomadas de decisão em conjunto e pela contratação através de concurso público. Por outro lado, estes líderes são controladores, voltados ao cumprimento de normas e procedimentos, não promovendo espaço para a criação e não incentivando a competição. Possuem bom conhecimento técnico e dificuldade, dentre outras, de avaliar desempenho, de estabelecer regras e objetivos, de reconhecer empenho da equipe e de gerir conflitos, precisando desenvolver competências relacionadas à gestão de pessoas como delegação, gestão de conflitos, engajamento de equipe e negociação. Muitos consideram que o autoconhecimento é um dos caminhos de desenvolvimento de habilidades gerenciais. Cabe destacar, que alguns gestores não se reconhecem como gestores de pessoas e sim de atividades.

A empresa, por sua vez, possui documento que aborda as atribuições dos setores, mas não faz qualquer menção a atribuição dos líderes no que concerne à gestão de pessoas. Possui ainda um manual de competências, no qual são elencados conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos de todos os empregados, sem, no entanto, tratar especificamente sobre as competências dos gestores.

Diante do exposto e conforme esperado, em relação à gestão de pessoas foram identificadas as maiores carências de desenvolvimento, corrobora para isso a contratação de uma maioria de profissionais com formação técnica, os quais ocupam também cargos de gestão. Tais cargos geralmente são ocupados por profissionais que apresentam excelência técnica e que não possuem competências de liderança. Neste sentido, sugere-se que a empresa promova treinamento de

formação para os seus gestores em todos os níveis hierárquicos, inclusive os preparando para a identificação e desenvolvimento de novos líderes, garantindo a sobrevivência da empresa a longo prazo. Ainda em relação as demandas para a empresa, é salutar rever a forma de avaliação de desempenho e de gestão do conhecimento.

Como limitação desta pesquisa, identificou-se que a pesquisadora como gestora dos sujeitos de pesquisa possa ter influenciado nas respostas destes, seja pelo tom de reclamação ou na omissão da verdadeira opinião. Colabora ainda para o elevado tempo das entrevistas, visto que os sujeitos buscaram aproveitar a entrevista para falar de outras questões, sendo recorrente a necessidade de retomar o foco da pesquisa. Outra limitação foi a inviabilidade da adoção de grupo focal como técnica de coleta de dados devido ao impacto financeiro para a organização com horas extras, que seriam necessárias para a entrevista com o grupo de gestores que trabalham em turno de revezamento. Esta técnica seria interessante pela homogeneidade do grupo e rapidez no fornecimento de resultados.

Para futuras pesquisas, com foco em gestão de pessoas na empresa, sugere-se que seja ampliado o número de gestores entrevistados, a fim de observar as demandas em comum e promover ações para a organização como um todo. Outra pesquisa que pode trazer resultados valiosos é a ampliação do número de empresas e de sujeitos de pesquisa, a fim de identificar as necessidades de desenvolvimento de competências de liderança de gestores de equipes que trabalhem em turno de revezamento.

## REFERÊNCIAS

- BICHUETTI, José Luiz. Gestão de pessoas não é com o RH: presidentes e gestores têm papel fundamental na atração, retenção e na administração de pessoas. **Harvard Business Review** Brasil, 2011.
- CHARAM, Ram. **Know-How**: as 8 competências que separam os que fazem dos que não fazem. 6.ed. Rio de Janeiro: ELSEVIER,2007.
- CHARAM, Ram; DROTTER, Stephen; NOEL, James. **Pipeline de liderança**: o desenvolvimento de líderes como diferencial competitivo. 2.ed. São Paulo: ELSEVIER,2012.
- COMISSÃO DE VALORES MOBILIARIOS (CVM).Disponível em: < <http://sistemas.cvm.gov.br/?CiaDoc> >. Acesso em: 10 jul.2017.
- GOLEMAN, Daniel. Liderança que traz resultados. **Harvard Business Review** Brasil, 2014.
- LAWRENCE, Katherine A.; LENK, Peter; QUINN, Robert E. **Behavioral complexity in leadership**: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. The Leadership Quarterly. Volume 20, Issue 2, April 2009, Pages 87-102.
- LOWNEY, Chris. A liderança e o desenvolvimento de equipes de alta performance. **Programa Avançado de Debates Empresariais**, 2016.
- QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- SACCOL, Amarolinda et al. **Metodologia de Pesquisa em Administração**: uma abordagem prática. São Leopoldo: Unisinos, 2012.
- SILVA, Anielson B.da; GODOI, Christiane K.; MELLO, Rodrigo B. de. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ULRICH, Dave; SMALLWOOD, Norm; SWEETMAN, Kate. **Código da liderança**: cinco regras para fazer diferença. 4.ed. Rio de Janeiro: BESTSELLER,2013.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE PERGUNTAS PARA ENTREVISTA INDIVIDUAL**

Roteiro de perguntas para a entrevista individual
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Quais competências você considera importante para ser um gestor?</li><li>2. Quais competências você já possui? Conte-me uma situação em que você demonstrou possuir esta(s) habilidade(s).</li><li>3. Você entende que é necessário desenvolver outras competências gerenciais? Caso positivo, dê um ou mais exemplos e diga quais benefícios traria para seus liderados e/ou empresa.</li><li>4. Você estabelece metas e objetivos para a sua equipe? Caso positivo, como você faz isso?</li><li>5. Você acredita que a avaliação de desempenho é uma ferramenta de gestão que traz resultados para o desenvolvimento profissional? Por que?</li><li>6. Dê exemplos de como você reconhece o empenho de sua equipe.</li><li>7. Como você vê a motivação de sua equipe e de que forma contribui neste cenário?</li><li>8. Como as mudanças que ocorrem na empresa afetam o seu trabalho? Dê exemplos.</li><li>9. Conte-me uma situação na qual algum liderado apresentou dificuldades na realização de suas atividades e qual a sua ação neste cenário.</li><li>10. Dê exemplos de como você pode aperfeiçoar/desenvolver suas competências gerenciais.</li><li>11. Dê exemplos de como a empresa pode auxiliar no desenvolvimento de suas competências gerenciais.</li></ol>

## APÊNDICE B – AUTOAVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

	Item	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9
<b>Colaborar</b>	Desenvolvimento de pessoas	3,00	3,00	3,33	4,67	3,67	3,33	4,00	2,33	3,00
	Encoraja a participação	4,00	4,00	4,33	5,00	4,33	3,67	4,67	5,00	5,00
	Necessidades pessoais	4,00	4,67	4,67	5,00	4,33	4,33	5,00	3,67	4,67
	<b>Média do quadrante</b>	<b>3,67</b>	<b>3,89</b>	<b>4,11</b>	<b>4,89</b>	<b>4,11</b>	<b>3,78</b>	<b>4,56</b>	<b>4,11</b>	<b>3,67</b>
<b>Controlar</b>	Esclarece políticas	3,67	4,00	4,00	4,67	4,00	4,00	4,67	3,67	4,33
	Precisão no trabalho	4,00	5,00	4,00	5,00	4,33	3,67	4,00	4,00	5,00
	Controle dos projetos	3,00	3,67	3,67	3,67	2,67	3,67	3,67	1,67	4,67
	<b>Média do quadrante</b>	<b>3,56</b>	<b>4,22</b>	<b>3,89</b>	<b>4,44</b>	<b>3,67</b>	<b>3,78</b>	<b>4,11</b>	<b>3,11</b>	<b>3,11</b>
<b>Criar</b>	Inspira as pessoas para superar as expectativas	3,00	2,67	3,33	4,33	3,67	3,67	4,33	3,67	4,33
	Antecipa as necessidades dos clientes	3,00	4,00	4,33	5,00	3,00	3,00	4,00	3,33	4,67
	Inicia mudanças significativas	2,00	2,67	3,00	2,67	3,00	3,00	3,33	1,33	4,33
	<b>Média do quadrante</b>	<b>2,67</b>	<b>3,11</b>	<b>3,56</b>	<b>4,00</b>	<b>3,22</b>	<b>3,22</b>	<b>3,89</b>	<b>2,78</b>	<b>2,78</b>
<b>Competir</b>	Enfatiza a velocidade	3,33	3,67	3,33	4,33	3,00	3,33	4,33	3,67	3,00
	concentra-se na competição	3,33	2,00	3,00	3,67	3,67	3,67	3,00	1,67	1,00
	Demonstra ética no trabalho	3,33	3,00	3,33	4,33	3,00	3,33	4,00	3,00	3,67
	<b>Média do quadrante</b>	<b>3,33</b>	<b>2,89</b>	<b>3,22</b>	<b>4,11</b>	<b>3,22</b>	<b>3,44</b>	<b>3,78</b>	<b>2,78</b>	<b>2,78</b>



## **ANEXO A – ATRIBUIÇÕES DOS SETORES**

### **7.2 DEPARTAMENTO DE OPERAÇÃO DO SISTEMA - DOS**

#### **OBJETIVO**

Coordenar, supervisionar e controlar a operação do sistema de geração e transmissão da Empresa.

#### **COMPOSIÇÃO**

O Departamento de Operação do Sistema possui sob sua subordinação:

Centro de Operação do Sistema (5 Chefes de Equipes de Tempo Real)

Seção de Programação da Transmissão

Seção de Operação de Subestações

#### **POSIÇÃO HIERÁRQUICA**

O Departamento de Operação do Sistema está subordinado a Divisão de Operação e Manutenção da Transmissão.

#### **ATRIBUIÇÕES**

1. Elaborar o planejamento da operação do Sistema de Transmissão do RS, em conjunto com o ONS, no estudo mensal, quadrimestral e anual, visando determinar as estratégias de operação e o estabelecimento dos limites de transmissão e níveis de risco, através de estudos em regime permanente e dinâmico;

2. Elaborar estudos das condições operativas do Sistema, quando da necessidade de desligamentos programados, ou não, de equipamentos ou em situações de emergência, consolidando com os respectivos estudos de previsão meteorológica;

3. Coordenar e elaborar o Programa Diário de Intervenções, de acordo com os procedimentos internos, do ONS e acordos operativos, como também analisar e programar a inserção de novas instalações no Sistema de Transmissão do RS;

4. Elaborar o Programa Diário de Geração da CEEE-GT, compatibilizando os níveis dos reservatórios, previsão do tempo e disponibilidade de unidades geradoras, assim como limites de Fluxo para o Rio Grande do Sul - FRS;

5. Realizar acompanhamento e análise da operação do Sistema de Transmissão e Geração da CEEE-GT;

6. Apurar, consistir e contestar junto ao ONS as indisponibilidades das funções transmissão para fins de apuração da parcela variável e dos Pontos de Controle para fins de apuração dos Indicadores do ONS;

7. Apurar consistir e contestar junto as Distribuidoras as interrupções nos pontos de conexão emitindo os respectivos relatórios para serem enviados à ANEEL;

8. Elaborar os relatórios: Acompanhamento Diário da Operação, Indicadores, Síntese Gerencial, resumo mensal das ocorrências, prestando informações para as Distribuidoras, ONS e outras áreas da Empresa;

### **7.2.1 CENTRO DE OPERAÇÃO DO SISTEMA - COS**

#### **OBJETIVO**

Operar o sistema de geração e transmissão da empresa em tempo real.

#### **COMPOSIÇÃO**

O Centro de Operação do Sistema possui 5 Chefes de Equipe de tempo real, 1 em cada Turno.

#### **POSIÇÃO HIERÁRQUICA**

O Centro de Operação do Sistema está subordinado ao Departamento de Operação do Sistema.

#### **ATRIBUIÇÕES**

1. Analisar e executar das intervenções programadas no sistema de transmissão e do Programa Diário de Produção;

2. Consolidar o Relatório Diário da Operação;

3. Participar do processo de certificação dos operadores de sistema;

4. Prestar apoio técnico à operação em tempo real;

5. Coordenar o processo de análise de ocorrências no sistema de transmissão, elaborando os relatórios e demais documentos pertinentes no âmbito interno e externo;

6. Apurar, consistir e contestar, junto as Distribuidoras, interrupções nos pontos de conexão, emitindo os respectivos relatórios para serem enviados à ANEEL;

7. Apurar, consistir e contestar, junto ao ONS, eventos em instalações do sistema de transmissão, interrupções do serviço da rede básica nos pontos de controle e movimentações das unidades geradoras;

8. Acompanhar periodicamente a execução das atividades de operação, manutenção e expansão nas instalações sob sua responsabilidade;

9. Representar a empresa junto aos órgãos do setor elétrico no seu âmbito de atuação.

### **EQUIPE DE TEMPO REAL**

#### **OBJETIVO**

Operar Sistema de Transmissão e Geração durante 24h do dia em turnos de revezamento.

#### **COMPOSIÇÃO**

A Equipe de Tempo Real não possui órgãos sob sua subordinação.

#### **POSIÇÃO HIERÁRQUICA**

A Equipe de Tempo Real está subordinada ao Centro de Operação do Sistema.

#### **ATRIBUIÇÕES**

1. Executar das intervenções programadas no sistema de transmissão e do Programa Diário de Produção;

2. Programar e coordenar a execução das intervenções de urgência e emergência em tempo real;

3. Controlar o carregamento dos equipamentos e linhas de transmissão, tomando as medidas previstas em instruções para manter os limites operativos;

4. Supervisionar e comandar, conforme orientação do ONS, manobras de funções transmissão integrantes da Rede de Operação e de usinas despachadas centralizadamente;

5. Coordenar, supervisionar e comandar manobras em equipamentos pertencentes às Demais Instalações de Transmissão;

6. Operar localmente equipamentos instalados na subestação Noé Melo de Freitas;

7. Realizar inspeções em equipamentos instalados na subestação Noé Melo de Freitas, a

fim de constatar anormalidades existentes, efetuando registros;

8. Executar o controle de cheias nos reservatórios dos Sistemas Jacuí e Salto;

9. Elaborar o Relatório Diário de Operação;

10. Participar do processo de certificação dos operadores de sistema;

## **7.2.2 SEÇÃO DE PROGRAMAÇÃO DA TRANSMISSÃO - SPT**

### **OBJETIVO**

Elaborar a programação da produção e das Intervenções no sistema de transmissão da Empresa.

### **COMPOSIÇÃO**

A Seção de Programação da Transmissão não possui órgãos ou funções gratificadas sob sua subordinação.

### **POSIÇÃO HIERÁRQUICA**

A Seção de Programação de Transmissão está subordinada ao Departamento de Operação do Sistema.

### **ATRIBUIÇÕES**

1. Executar as atividades do processo de programação de intervenções nas instalações sob responsabilidade da CEEE-GT;
2. Realizar o relacionamento operacional com os demais agentes envolvidos nas intervenções;
3. Elaborar o planejamento da operação eletroenergética do Sistema de Transmissão da Empresa, em conjunto com o ONS, nos estudos mensais, quadrimestrais e anuais;
4. Elaborar estudos das condições operativas do Sistema, quando da necessidade de desligamentos, consolidando com os respectivos estudos de previsão meteorológica;
5. Elaborar a previsão do tempo, estudos e relatórios meteorológicos especializados para as demandas de geração e transmissão de energia elétrica;
6. Acompanhar periodicamente a execução das atividades de operação, manutenção e expansão nas instalações sob sua responsabilidade.

## **7.2.3 SEÇÃO DE OPERAÇÃO DE SUBESTAÇÕES - SOS**

### **OBJETIVO**

Coordenar tecnicamente a operação local das instalações sob responsabilidade da transmissão e operá-las remotamente através do Centro de Telecontrole da Transmissão.

### **COMPOSIÇÃO**

A Seção de Operação de Subestações não possui órgãos ou funções gratificadas sob sua subordinação.

### **POSIÇÃO HIERÁRQUICA**

A Seção de Operação de Subestações está subordinada ao Departamento de Operação do Sistema.

#### ATRIBUIÇÕES

1. Operar remotamente, através do Centro de Telecontrole da Transmissão (CTT), equipamentos instalados em subestações, conforme procedimentos operacionais e de segurança vigentes;
2. Operar localmente, em situações específicas, equipamentos instalados em subestações;
3. Realizar inspeções em subestações, a fim de constatar anormalidades existentes, efetuando registros;
4. Elaborar diretrizes, critérios e documentação técnica para padronização da atuação da operação de instalações;
5. Prestar apoio técnico ao Centro de Telecontrole da Transmissão (CTT) e às Turmas de Operação de Subestações;
6. Implantar procedimentos e instruções de operação nas subestações do Sistema de Transmissão em conjunto com a Seção de Normatização e Controle;
7. Analisar e elaborar relatórios de operação, para possibilitar acompanhamento do desempenho das turmas de operação;
8. Coordenar o processo de certificação dos operadores de sistema, de centro de telecomando e de subestações;
9. Dar apoio técnico a Seção de Normatização e Controle, no que se refere à elaboração e atualização de instruções de recomposição e diagramas unifilares de operação das instalações.

## ANEXO B – AUTOAVALIAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

<b>Autoavaliação das competências gerenciais* **</b>	
Esse exercício tem por função proporcionar uma autoavaliação sobre as competências gerenciais. Analise cada uma das questões e escolha uma nota conforme a seguinte escala:	
Nota	Conceito
5	Concordo fortemente
4	Concordo
3	Nem concordo, nem discordo
2	Discordo
1	Discordo fortemente
As competências que melhor me descrevem são:	
1 - Legítimo a participação das opiniões dos outros.	
2 - Me reúno com os clientes para discutir suas necessidades	
3 - Verifico para que os procedimentos corporativos sejam compreendidos	
4 - Ênfase a necessidade de competir	
5 - Oportunizo a decisão coletiva.	
6 - Identifico a mudança nas necessidades dos clientes	
7 - Garanto que as políticas da empresa sejam compreendidas	
8 - Desenvolvo um foco competitivo	
9 - Mantenho um clima aberto para a discussão.	
10 - Me antecipo às necessidades dos clientes	
11 - Certifico-me que as diretrizes formais estejam clara para as pessoas	
12 - Insisto em vencer concorrentes externos	
13 - Encorajo o desenvolvimento de carreira	
14 - Inicio projetos arrojados	
15 - Ênfase a necessidade de exatidão/precisão no trabalho	
16 - Demonstro vontade para atuar com trabalhos exigentes	
17 - Asseguro que todos tenham um plano de desenvolvimento	
18 - Conduzo projetos ambiciosos	
19 - Espero que as pessoas obtenham detalhes para realizar corretamente seu trabalho	
20 - Modelo atividades que requeiram um intenso esforço de trabalho	
21 - Ofereço coaching em temas relacionados a carreira	
22 - Inicio novos e importantes esforços no trabalho	
23 - Ênfase a precisão dos esforços no trabalho	
24 - Demonstro esforço total no trabalho	
25 - Fico atento para a exaustão dos profissionais	
26 - Inspiro subordinados diretos para serem criativos	
27 - Gerencio com rigor os projetos de trabalho	
28 - Finalizo o trabalho mais rapidamente que os outros	
29 - Incentivo o equilíbrio entre vida pessoal e profissional	
30 - Incentivo subordinados diretos para experimentarem novidades	
31 - Mantenho os projetos sobre controle	
32 - Produzo os resultados mais rápidos no setor	
33 - Reconheço os sentimentos das pessoas	
34 - Conduzo os membros da equipe para excederem os padrões tradicionais de desempenho	
35 - Gerencio de perto os projetos	
36 - Respondo rapidamente às demandas emergentes	

**Para apurar os resultados:** Transfira as notas de cada uma das questões para o espaço indicado na próxima tabela. Em seguida faça uma média para cada um dos itens que compõem os quadrantes. Para finalizar, faça a média de cada um dos quadrantes. Assim você terá os resultados por item e por quadrante.

**Para interpretar os resultados:** As médias mais altas indicam as competências melhores avaliadas na sua percepção, sejam elas por item ou por quadrante. As médias mais baixas podem ser indicativas de necessidade de desenvolvimento. A partir disso, você pode optar por desenvolver as competências mais baixas, se o seu contexto de trabalho e atuação profissional assim exigir ou direcionar seu desenvolvimento para as competências com média mais alta e, assim, potencializar seu desempenho.

Quadrante	Ação gerencial	Notas
Colaborar	Desenvolvimento de pessoas	
	<i>Itens 13, 17, 21:</i>	
	Encoraja a participação	
	<i>Itens 1, 5, 9:</i>	
	Necessidades pessoais	
	<i>Itens 25, 29, 33</i>	
	<b>Resultado do quadrante colaborar:</b>	
Controlar	Esclarece políticas	
	<i>Itens 3, 7, 11:</i>	
	Precisão no trabalho	
	<i>Itens 15, 19, 23:</i>	
	Controle dos projetos	
	<i>Itens 27, 31, 35:</i>	
	<b>Resultado do quadrante controlar:</b>	
Criar	Inspira as pessoas para superar as expectativas	
	<i>Itens 26, 30, 34:</i>	
	Antecipar necessidades dos clientes	
	<i>Itens 2, 6, 10:</i>	
	Inicia mudanças significativas	
	<i>Itens 14, 18, 22:</i>	
	<b>Resultado do quadrante criar:</b>	
Competir	Enfatiza a velocidade	
	<i>Itens 28, 32, 36:</i>	
	Concentra-se na competição	
	<i>Itens 4, 8, 12:</i>	
	Demonstra ética no trabalho	
	<i>Itens 16, 20, 24:</i>	
	<b>Resultado do quadrante competir:</b>	

\*Lawrence, Katherine A. Lenk, Peter. Quinn, Robert E. Behavioral complexity in leadership: The psychometric properties of a new instrument to measure behavioral repertoire. The Leadership Quarterly. Volume 20, Issue 2, April 2009, Pages 87-102. \*\* Adaptação ao português por Luciane Wolf.

## ANEXO C – HABILIDADES DO MANUAL DE COMPETÊNCIAS 2012

Habilidades	
Capacidade analítica	Decompor um todo em partes, analisar e sistematizar de forma a melhor entender suas partes
Comunicação	Receber e transmitir conceitos e ideias com objetividade: <i>feedback</i> , relacionamento intra e interpessoal, saber ouvir considerando os princípios de interação para fortalecer as relações de trabalho
Liderança	Utilizar estilos e abordagens interpessoais capaz de influenciar pessoas e facilitar a realização de trabalhos em grupo. Inclui habilidades de liderança, autonomia, delegação, determinação, resolução de problemas, facilitador
Negociação	Negociação, administração de conflitos, adaptabilidade, capacidade de lidar com incertezas e ambiguidades, trabalhar sob pressão/stress, mantendo o equilíbrio emocional e o comportamento estável, maduro e profissional
Técnico-operacional	Realizar atividades técnico-operacionais de forma segura e com qualidade, visando atingidos os padrões estabelecidos pela empresa
Tomada de decisão	Identificar causas de problemas para construir soluções
Visão sistêmica	Perceber a inter-relação e interdependência das partes ou aspectos que compõem o todo organizacional, bem como em relação ao ambiente que se encontra, visualizando tendências e ações possíveis para influenciar o futuro



## ANEXO D – ATITUDES DO MANUAL DE COMPETÊNCIAS 2012

Atitudes	
Cooperação	Atuação funcional pautada no respeito e harmonia dos relacionamentos, buscando associação, consenso de ideias e união de esforços para o mesmo propósito. Compreende os conceitos de cooperação cordialidade, diplomacia, flexibilidade e espírito de equipe
Ética	Agir com transparência e honestidade, respeitando as pessoas, buscando a contínua melhoria das relações entre a Empresa e os diferentes públicos com os que interagem. Envolve comprometimento, discrição, imparcialidade e ponderação
Excelência técnica	Cultivar a capacidade de buscar soluções aos processos do negócio, por meio do desenvolvimento de melhores práticas, dcontínua capacitação profissional e do permanente aperfeiçoamento tecnológico
Organização	Manter o ambiente de trabalho organizado, zelando pelo material de uso contínuo e próprio, ordem e limpeza
Persistência	Dar continuidade ao trabalho iniciado, visando o empenho na realização de tarefas
Pró-atividade	Influenciar os acontecimentos e garantir a conquista das metas coletivas. Compreende os conceitos de pró-atividade, assertividade, dinamismo, iniciativa, acompanhamento e prontidão
Responsabilidade	Cumprir compromissos estabelecidos no âmbito do trabalho com determinação e segurança