

GERENTE DE OBRAS: COMPLEXIDADE NO EXERCÍCIO PROFISSIONAL – ESTUDO DE CASO

Flávio Roldão de Carvalho Lelis¹; Rosa Maria Sposto²

¹ Escola Técnica Federal de Palmas
AE 310 SUL, Avenida NS 10 esquina com Avenida LO 5
77.021-090 – Palmas – Tocantins
flavioroldao@etfto.gov.br

² Universidade de Brasília
Edifício SG – 12, 1º andar, Campus Darcy Ribeiro
70.910-900 – Distrito Federal – Brasília
rmsposto@unb.br

Resumo: *O presente artigo, sendo parte das construções da tese de doutoramento do primeiro autor, tem como objetivo estabelecer bases empíricas vinculadas à complexidade no exercício profissional dos(as) “Gerentes de Obras”, visando, sem nenhuma pretensão de exaurir a discussão, favorecer a resignificação e o alinhamento das práticas de ensino e aprendizagem (intra e extra sala de aula) com as “novas” expectativas que circundam o comportamento e os resultados da atuação gerencial. Para tanto, foram aplicados questionários em 92 (noventa e dois) profissionais no cargo de gerente de obras no Estado do Tocantins, balizados nos pressupostos da liderança gerencial estabelecidos na taxonomia do Quadro de Valores Competitivos (QVC) proposta por Quinn e Rohrbaug (1983). O modelo conceitual internalizado pelos sujeitos da pesquisa foi construído por meio de variáveis que permitissem mensurar os graus de responsabilidade (GRES); capacidade (GCAP); importância (GIMP) e treinamento necessário (GTRE) para exercer os papéis gerenciais expostos no QVC. Os resultados obtidos descrevem o perfil dos sujeitos em termos dos papéis gerenciais e os respectivos modelos de gestão, percebendo menores escores nos papéis de “Mentor” e “Facilitador”, para o GRES; “Inovador” e “Monitor”, para o GIMP; “Inovador” e “Monitor” para o GCAP; “Mentor” e “Facilitador”, para o GTRE. Além destes, o trabalho oportunizou a descrição dos desafios encontrados pelos sujeitos ao atuarem na área gerencial, bem como a exposição de sugestões para as IES melhorarem o perfil dos egressos visando à atuação no cargo de “Gerente de Obras”.*

Palavras-chave: *Liderança gerencial, Quadro de valores competitivos, Papéis gerenciais.*

1. INTRODUÇÃO

A “arte de construir” precede a Formação e Atuação formal dos profissionais das Engenharias e Arquitetura, na medida em que se confunde com a própria existência da humanidade. Há que se considerar o fato de inicialmente a natureza das tomadas de decisões, as descobertas e o aprendizado eram erguidos empiricamente, valendo-se da experimentação como meio de conjugar as habilidades aos recursos e às condições disponíveis para superar as ameaças, dificuldades e suprir as necessidades dos povos.

A sociedade “teve e tem” experimentado a aplicação de diversos modelos para explicar e direcionar suas ações (*do*) ou não ações (*do nothing*) frente aos desafios relacionados à economia, meio ambiente, habitação, educação, entre outros. Tais momentos constituem marcos históricos importantes para o entendimento da contínua (re)construção das relações e valores estabelecidos em torno da Atuação Profissional, tanto da “Legislação Educacional” como da “Legislação Profissional”.

O ritmo e condições destas (re)evoluções foram também impulsionados pela busca de métodos de produção mais eficazes que garantiriam maior produtividade e redução do custo, conduzindo à intensificação e especialização do trabalho como paradigma de competitividade e perpetuação das organizações, implicando na busca por profissionais versáteis e qualificados.

Nesta direção, a dinâmica imposta em nome da competitividade e da sustentabilidade “teve e tem” acarretado profundas transformações nos ambientes organizacionais, provocando mudanças em termos das expectativas dos resultados da atuação gerencial; exigindo dos gerentes, além do exercício da autoridade formal, a capacidade de exercerem papéis conflitantes no desempenho das tarefas.

Resultados recentes de pesquisas, explorando expectativas em relação ao perfil dos engenheiros, destacaram que estes têm boa formação técnica, mas demonstram dificuldades em atitude empreendedora e capacidade de gestão, comunicação, liderança e trabalho em equipes multidisciplinares (ASCE, 2004; IEL, 2006).

Como visto, a efetividade dos resultados do processo de formação profissional imbrica em desafios diversos. Não obstante, às “limitações pedagógicas” do engenheiro-professor, à “disponibilidade de aprendizagem” dos acadêmicos, a inércia das IES em se adequarem ao contexto de mudanças contínuas, o processo de formação passa a ser submetido aos pressupostos da Legislação Profissional – Resolução nº 1010 (Brasil, 2005).

Desta forma, o presente estudo busca estabelecer bases empíricas vinculadas à complexidade no exercício profissional dos(as) “Gerentes de Obras”, visando favorecer a resignificação e o alinhamento das práticas de ensino e aprendizagem (intra e extra sala de aula) com as “novas” expectativas que circundam o comportamento e os resultados da atuação gerencial, bem como fomentar o (re)pensar dos valores estabelecidos na Resolução nº 1010 (Brasil, 2005) frente à dinâmica da “concessão” das atribuições iniciais.

2. MARCOS TEÓRICOS

2.1 Formação e atuação profissional

Como visto (Pardal, 1985; Telles, 1994; Oliveira, 2000), a origem das Escolas de Engenharia brasileiras é resultado do desdobramento, além mar, do ensino militar e desde então vem marcada por contínuas críticas relacionadas à estrutura, meios e fins alcançados (Bringhenti, 1993; Linsingen *et al*, 1999; Woods *et al*, 2000; Russell *et al*, 2005, etc.).

Segundo Colenci (2000), a instituição de mudanças constitui um dos maiores desafios educacionais, onde as transformações sociais, provocadas pela alta competitividade e a globalização da economia, impõem a necessidade de um “novo olhar” para a questão da capacidade humana e a qualificação profissional, fato este dificultado pela inércia conceitual estabelecida nas escolas.

A escola é um espaço de trabalho complexo, através do qual a aquisição de conhecimento deve ser produto consolidado pela construção coletiva (interna e externa), onde a introdução de novas idéias envolve inúmeros fatores além da relação professor e acadêmico, restando para sua eficácia o compartilhamento de valores e significados em torno da formulação

coletiva dos saberes. Nesta condição, a sala de aula constitui *locus* privilegiado a partir do qual a experimentação, dinâmica e modelos mentais dos agentes envolvidos compõem indutores diretos do desenvolvimento das outras pessoas, logo os resultados alcançados remetem como as pessoas pensam e interagem (Senge *et al*, 2000).

As reformas no sistema educacional vêm consolidando estratégias de mudança ainda pouco eficientes e eficazes; as exigências e princípios são precariamente realistas em relação, entre outros, à identidade, atitudes, competências e ao próprio nível de formação, dos professores e acadêmicos, comprometendo assim os resultados alcançados na educação, tanto em termos da capacitação técnica quanto pessoal dos profissionais formados (Libâneo, 1998; Marcheti, 2000, Brasil, 2001).

Schnaid *et al* (2006) ponderam que o despertar das escolas de engenharia brasileiras para a temática “ensino”, de forma mais analítica e sistemática, cobre somente a última década, expondo que a “maioria dos engenheiros está se formando apenas com um conhecimento teórico razoável, sendo ainda deficientes em conhecimentos específicos e têm poucas habilidades práticas, em função dos cursos excessivamente verbalizantes e literários”.

Os diversos trabalhos construídos em torno desta temática caracterizam o descompasso entre “o que se oferece” e “o que é solicitado” em termos de atuação profissional do engenheiro (Colenci, 2000; Abiko *et al*, 2005). Resultados recentes de pesquisas promovidas pela associação CNI/SENAI/IEL, delinearam expectativas de grandes empresas brasileiras em relação ao perfil dos engenheiros de que o Brasil precisa e o que está sendo formado, sendo possível observar que a capacidade de liderança, habilidade gerencial, espírito empreendedor e comunicação eficaz obtiveram as piores notas dadas (IEL, 2006).

Neste plano de ação a *American Society of Civil Engineers* (ASCE, 2004) constituiu um comitê para estabelecer marcos referenciais para a formação dos profissionais de Engenharia Civil contextualizada em uma perspectiva de futuro. Tal comitê delineou três diretivas relacionadas ao que “deveria ser ensinado e aprendido”, “como deveria ser ensinado e aprendido”, bem como “quem deveria ensinar e aprender”; sendo destacado, *a priori*, o que o engenheiro do século XXI teria que demonstrar, entre outros saberes, habilidade para trabalhar em equipes multidisciplinares, comunicar efetivamente, entender técnicas, habilidades e ferramentas modernas necessárias para a prática da engenharia, bem como a compreensão dos elementos da gestão de projeto, construção e administração de recurso, de negócio, fundamentos de gestão e do papel das atitudes e princípios do líder e da liderança.

2.2 Legislação e seus “avanços”!

Conceitualmente, espera-se que as Instituições de Ensino (IE) construam ambiente favorável para o “pleno desenvolvimento da pessoa, para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (Brasil, 1988), condicionando o livre “exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão” ao atendimento das “qualificações profissionais que a lei estabelecer”.

É bem verdade que a educação não se restringe exclusivamente às práticas vivenciadas nas IE (intra-sala), na medida em que “abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana no trabalho” (Brasil, 1996b).

É importante destacar que a Lei disciplina a educação escolar como sendo aquela que se “desenvolve predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias” (Brasil, 1988), ancorando ainda que a educação escolar “deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social”.

Percebe-se então o simbolismo formal em torno dos resultados dos processos educativos, qual seja: o desenvolvimento pleno do educando, devendo este, entre outros, estar

devidamente qualificado para o exercício profissional e que a qualificação seja sublinhada pela conexão com o mundo do trabalho.

Há que se considerar, concomitantemente, o simbolismo não-formal (popular) constituído em torno dos profissionais oriundos das Instituições de Ensino Superior (IES), estabelecido, *a priori*, pela capacidade real de enfrentamento das condições reais de trabalho, vinculando esta à qualificação adquirida no e pelo sistema educacional.

A expectativa de Atuação Profissional é delimitada formalmente não só pelos condicionantes da “legislação educacional”, como também é abraçada pelas disposições estabelecidas na “legislação profissional” que hodiernamente, no caso das profissões inseridas no Sistema Confea/Crea, vincula-se ao disposto na Resolução nº 1010 (Brasil, 2005).

Tal Resolução define a formação profissional como sendo o “processo de aquisição de competências e habilidades para o exercício responsável da profissão”, sendo a competência profissional determinada “pela capacidade de utilização de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho de atividades em campos profissionais específicos, obedecendo a padrões de qualidade e produtividade”.

O artigo 7º desta Resolução, versando sobre a Atribuição Inicial de títulos profissionais, atividades e competências para os diplomados, expõe que esta decorrerá “rigorosamente, da análise do perfil profissional do diplomado, de seu currículo integralizado e do projeto pedagógico do curso regular, em consonância com as respectivas diretrizes curriculares nacionais”. O Anexo II estende tal princípio, ratificando que estas “dependerão rigorosamente da **profundidade** e da **abrangência** da capacitação de cada profissional”. No entanto, não elucida referências objetivas para categorizar o quão “profundo ou abrangente” foi ou deve ser o processo de formação profissional.

Em síntese, é por meio das características da formação do profissional que será estabelecida, *a priori*, a atribuição do profissional diplomado, podendo as atividades relacionadas ao seu exercício serem atribuídas de forma integral ou parcial.

Logo, somando a “ampla liberdade para a fixação do conteúdo necessário para que o estudante tenha atestado, pelo diploma, a formação recebida em seu curso superior”, garantida às IES (Brasil, 1996b), com o fato das atribuições de títulos, atividades e competências profissionais dependerem “rigorosamente da **profundidade** e da **abrangência** da capacitação individualizada”, conforme Resolução nº 1010 (Brasil, 2005), tem-se um cenário impreciso e desafiador junto e entre as IES.

Do exposto, configura-se previsibilidade de divergências conceituais em torno da atuação dos profissionais de Engenharia Civil, fato este que propiciará distinções nas estratégias e intencionalidade do processo de ensino e aprendizagem e, por fim, no perfil do egresso.

2.3 Complexidade da atuação gerencial

A intensificação do discurso frente à busca de resultados que garantam competitividade e sustentabilidade organizacional ditaram o desenvolvimento e a reflexão sistematizada sobre as teorias e práticas administrativas, sendo o “ponto de partida” atribuído à Frederick Winston Taylor já no fim do século XIX e início do século XX. Desde então, novos paradigmas foram e continuam sendo erguidos.

A evolução das abordagens gerenciais não implicou no descarte das premissas anteriormente estabelecidas, pelo contrário, estas constituíram como ancoragem para a resignificação dos paradigmas posteriores. Quinn *et al* (2003) estabelece tal evolução sob a ótica de quatro modelos, a partir dos quais expõe as distinções e divergências internalizadas em torno dos critérios de eficácia organizacional, teoria referente aos meios e fins, ênfase, clima organizacional e o papel do gerente, ver Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos modelos gerenciais

ASPECTO	Metas Racionais	Processos Internos	Relações Humanas	Sistemas Abertos
Eficácia	Produtividade e lucro	Estabilidade e continuidade	Compromisso, moral e coesão	Adaptabilidade e apoio externo
Meios e fins	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
Ênfase	Explicação 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
Atmosfera	Econômico-racional	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e Produtor	Monitor e Coordenador	Mentor e Facilitador	Inovador e Negociador

Fonte: adaptado Quinn *et al* (2003)

Ponderando as várias possibilidades de adoção dos modelos, na busca da eficácia organizacional, destaca-se que, independente da oportunidade e eficácia dos princípios e métodos de cada um, a difusão tem esbarrado nos processos de implementação, explicado na dificuldade do corpo gerencial assimilar os novos princípios e métodos (Antonello, 2005).

Diversos autores (Quinn e Cameron, 1983; Ruas, 2005; Pringle *et al*, 2006; etc.) exploram o contexto das organizações e seus reflexos frente à questão da capacidade humana e qualificação profissional voltadas ao diferencial competitivo e à sustentabilidade organizacional.

Atualmente percebe-se que, devido ao nível de complexidade e volatilidade estabelecido entre as expectativas de retorno dos negócios e o acirramento da competitividade, o simples exercício da autoridade formal desempenhado pelos gerentes é insuficiente para responder às demandas existentes, é preciso que estes, entre outros, desenvolvam capacidade de liderança.

Vincular os paradigmas da capacidade de liderança à eficácia organizacional induz à necessidade de ampliar a perspectiva em torno da capacidade gerencial, explorando questões ligadas ao comportamento, valores, habilidades e atitudes dos gerentes. Quinn *et al* (2003) pondera que estes tendem a “aprisionar-se ao seu próprio estilo e aos valores culturais da organização”, utilizando de estratégias muito similares em uma extensa variedade de cenários, limitando a amplitude dos resultados derivada de suas ações (*do*) ou não ações (*do nothing*).

Um fato a considerar é que “as pessoas respondem por seu ambiente da maneira como elas o percebem” (Neves e Formoso, 2004), assim a contribuição dos indivíduos dotados de elevada complexidade cognitiva, em relação à percepção dos fenômenos nos quais estão inseridos, será diferenciada (Quinn *et al*, 2003) e efetivamente contribuirá para a eficácia e eficiência organizacional. Desta forma, a perenidade dos sistemas de gestão fica condicionada à capacidade real de enfrentamento e resiliência das pessoas no exercício de suas funções, destacando “a necessidade de assegurar competência, conscientização e treinamentos específicos em todos os níveis da organização” (Cerqueira, 2006).

Não por menos, a competitividade no setor da construção civil vem induzindo modernização e adoção de sistemas de gestão como meio de romper com o cenário caracterizado pela intensificação da mão-de-obra e pela baixa industrialização, produtividade e qualidade do produto final. Diversos trabalhos (Saffell, 1980; ASCE, 2001; Powell, 2002; etc.) exploram o contexto das atividades dos profissionais da engenharia e os desdobramentos dos resultados frente à formação e qualificação profissional.

Sommerville e Sulaiman (1997) enfatizam que muitas das dificuldades encontradas na implantação de Programas de Qualidade Total em empresas de Construção Civil estavam

vinculadas “ao posicionamento relativamente conservador em relação a mudanças, falta de visão sistêmica, estratégica e de longo prazo dos gerentes das empresas analisadas”.

Marcheti (2000) ressalta que as competências específicas voltadas às técnicas de gestão devem ser estimuladas ainda no ambiente formal de aprendizagem, sala de aula. Neste sentido, foca o desenvolvimento de melhores profissionais mediante a adequação contínua do processo de ensino-aprendizagem às mudanças provocadas no setor produtivo, refletindo ainda sobre a inércia das Instituições de Ensino Superior (IES) em se adequarem ao contexto de mudanças contínuas, demandando alternativas educacionais que assegurem, de forma eficiente e eficaz, tanto a capacitação técnica quanto pessoal do profissional.

Lantelme (2004) ponderando sobre as disciplinas voltadas ao Gerenciamento da Construção, seja na graduação ou cursos de aperfeiçoamento profissional, destaca que estas por vezes apóiam no repasse de técnicas, métodos e ferramentas de gestão, bem como negligenciam o desenvolvimento das capacidades humanas e sociais.

2.4 Quadro de valores competitivos

Na literatura é possível constatar que os pressupostos teóricos sobre capacidade gerencial e de liderança são circunscritos por dicotomias conceituais (por exemplo: teoria X *versus* teoria Y, orientação para tarefa *versus* orientação para pessoas, liderança carismática *versus* liderança transacional, autocracia *versus* democracia), percebendo-se incipiente desenvolvimento de bases teóricas que integrem e examinem, concomitantemente, a natureza paradoxal do comportamento gerencial nas organizações (Hart e Quinn, 1993).

O Quadro de Valores Competitivos (QVC) foi desenvolvido inicialmente por Quinn e Rohrbaugh na década de 80 através de pesquisas orientadas originalmente a diagnosticar indicadores de eficácia organizacional (Evans, 2005). Desde então, inúmeros autores como Hooijberg e Petrock (1993), Fiene (1999), Al-Khalifa e Aspinwall (2001) e Huang (2007) o têm utilizado como referência para outras publicações e aplicações voltadas ao desempenho e cultura das organizações, formação e aperfeiçoamento gerencial.

Quinn e Rohrbaugh (1983), baseados na análise da lista inclusiva de indicadores de eficácia proposta previamente por Campbell, estabelecem o foco e a estrutura da organização como sendo as duas principais dimensões. A primeira polariza as ênfases interna (bem-estar e desenvolvimento das pessoas na organização) e externa (bem-estar e desenvolvimento da própria organização), sendo a segunda dimensão constituída pelo contraste entre a flexibilidade (mudança) e o controle (estabilidade).

O QVC, ver Figura 1, é estabelecido graficamente por meio do agrupamento destas duas dimensões, formando quatro quadrantes que representam um conjunto distinto de valores para a eficácia organizacional, que definem os papéis gerenciais, ver Figura 2 (Denison *et al*, 1995), em síntese expõe:

1. **Primeiro quadrante:** Modelo dos Sistemas Abertos, estabelecido por uma estrutura organizacional flexível (descentralização e diferenciação) com foco externo (posicionamento competitivo do sistema). Os valores associados ao critério de eficácia são definidos pela adaptação, inovação, crescimento, aquisição de recursos e apoio externo. A premissa quanto aos meios e fins em questão é que a adaptação e inovação continuada levam à aquisição e manutenção de recursos externos, tendo no gerenciamento da mudança um dos principais processos. O clima organizacional é configurado por uma *adhocracia*.
2. **Segundo quadrante:** O Modelo da Meta Racional, estabelecido pelo controle organizacional (centralização e integração) com foco externo (posicionamento competitivo do sistema). Os critérios de eficácia são definidos pela produtividade, lucro,

realização, direção e clareza de objetivos. Quanto aos meios e fins, tem-se que uma direção clara leva a resultados produtivos, enfatizando-se a explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas como processos fundamentais. O clima é econômico-racional, sendo as decisões definidas em torno do lucro.

3. **Terceiro quadrante:** O Modelo do Processo Interno, estabelecido pelo controle organizacional (centralização e integração) com foco interno (manutenção do sistema). Estabilidade, continuidade, documentação, gerenciamento de informações e controle formam os valores associados aos critérios de eficácia segundo este modelo. A teoria referente aos meios e fins é de que a rotinização leva à estabilidade. Os processos fundamentais são descritos pela definição das responsabilidades, mensuração e documentação. A hierarquia descreve o clima organizacional, delineado por regras e valores existentes.
4. **Quarto quadrante:** O Modelo das Relações Humanas, estabelecido por uma estrutura organizacional flexível (descentralização e diferenciação) com foco interno (manutenção do sistema). O critério de eficácia é atrelado ao compromisso, coesão e moral. A premissa quanto aos meios e fins condiciona o compromisso como resultado do envolvimento. Neste modelo há ênfase na resolução de conflitos e criação de consenso por meio da participação dos agentes. O clima organizacional é orientado a equipes, sendo oportunizado a igualdade e liberdade.

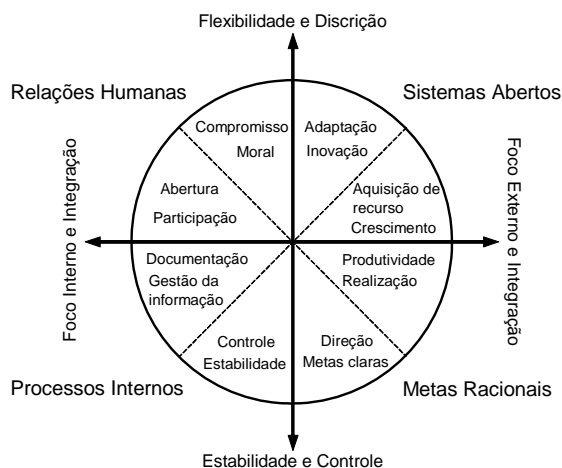


Figura 1 – Critério de eficácia

Fonte: adaptado de Quinn *et al* (2003)

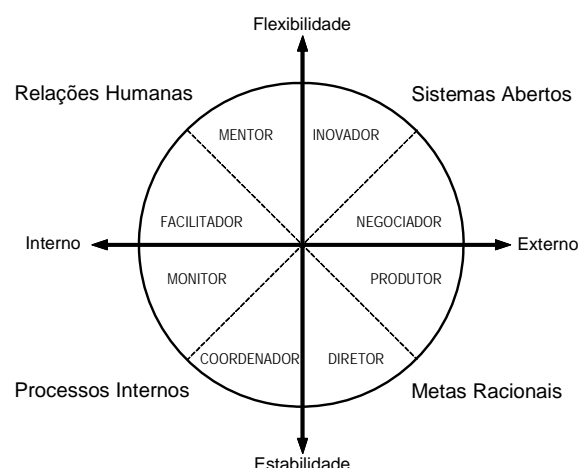


Figura 2 – Papéis da liderança gerencial

Fonte: adaptado de Quinn *et al* (2003)

A taxonomia proposta é intitulada de quadro de valores competitivos porque os critérios parecem induzir inicialmente uma mensagem contraditória (Quinn, 1988), em que, de um lado, as organizações devem ser adaptáveis e flexíveis, mas também espera que sejam estáveis e controladas; de igual forma, devem enfatizar o valor dos recursos humanos sem perder de vista o planejamento e o estabelecimento de metas.

Como visto, para cada quadrante há resultados organizacionais diferentes e contraditórios sendo exigido um comportamento gerencial adequado aos critérios de eficácia, teoria referente aos meios e fins, ênfase e clima organizacional requeridos em cada modelo de gestão, assim delineados:

1. **Primeiro quadrante:** no Modelo de Sistemas Abertos são definidos os papéis do Inovador (criativo, facilita a adaptação e mudança) e do Negociador (politicamente astuto, persuasivo, influente e está particularmente preocupado em manter o crescimento da organização e a obtenção de recursos externos).

2. **Segundo quadrante:** no Modelo das Metas Racionais são estabelecidos os papéis do Produtor (orientado para a tarefa, foco no trabalho, motiva os agentes para aumentar produção e realizar as metas declaradas) e do Diretor (planeja e estabelece metas, fixando claramente objetivos e expectativas).
3. **Terceiro quadrante:** no Modelo dos Processos Internos são fixados os papéis de Coordenador (mantém a estrutura, horários, organiza e coordena os recursos humanos, atentando-se à logística e aos assuntos da administração interna) e do Monitor (confere o desempenho e documentações pertinentes).
4. **Quarto quadrante:** no Modelo das Relações Humanas são enunciados os papéis de Facilitador (encoraja o trabalho em equipe e gerencia os conflitos pessoais) e do Mentor (encarrega do desenvolvimento das pessoas).

A atuação eficaz de um líder gerencial, considerando a integração dos pressupostos do QVC, será garantida não só pela habilidade em desempenhar todos os oito papéis, como “também requer que o gerente tenha a habilidade para misturar e equilibrar” os papéis de modo apropriado (Quinn *et al.*, 2003). Desta forma, a complexidade comportamental do líder gerencial em executar tarefas, desempenhando os vários papéis propostos pelo QVC de maneira integrada e eficaz, será resultado da associação do seu repertório comportamental com a sua diferenciação comportamental (Hooijberg *et al.*, 1997).

Inúmeros trabalhos e publicações evidenciam a correlação entre a liderança gerencial eficaz e a complexidade comportamental. Em um estudo realizado com 176 executivos de empresas, Denison *et al.* (1995) constataram que os executivos mais eficazes exibiam um maior repertório comportamental quando comparados aos menos eficazes.

Hart e Quinn (1993) examinando em 916 CEOs a relação entre os papéis gerenciais e o desempenho organizacional, concluíram que os níveis mais altos de desempenho foram também observados nos executivos com níveis elevados de complexidade comportamental, destacando que tal comprovação não apresentou correlação com o porte da empresa ou mesmo a natureza do ambiente organizacional.

Por fim, o QVC estabelece conceitos inclusivos de eficácia organizacional, na medida em que constrói uma matriz de referência capaz de induzir mudança na cultura organizacional e, não por menos, na complexidade comportamental dos líderes gerenciais, além de constituir ferramental útil para o diagnóstico das percepções relacionadas aos valores organizacionais vivenciados (Evans, 2005).

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização da pesquisa

Segundo seus objetivos, a pesquisa é de natureza descritiva (Kerlinger, 1980), onde de acordo com os procedimentos técnicos, pode ser definida como um estudo de campo ou levantamento, utilizando como estratégia a técnica *Survey*, sendo esta “frequentemente utilizada para permitir enunciados descritivos sobre alguma população, isto é, descobrir a distribuição de certos traços e atributos” (Babbie, 1999).

Ponderando a forma de abordagem do problema, a pesquisa pode ainda ser classificada como quantitativa, pois busca traduzir em números os valores e opiniões dos respondentes por meio da aplicação de questionários. Mesmo tendo uma predominância quantitativa, o pesquisador fez uso dos dados obtidos das questões abertas dos questionários para contextualizar a percepção dos fenômenos explorados.

3.2 Etapas da pesquisa

Como visto, o presente artigo é parte integrante da tese de doutoramento do primeiro autor, sendo seus resultados obtidos a partir da realização do Estudo Piloto, realizado no Estado do Tocantins, sendo este precedido de:

1. Visitas técnicas orientadas a empresas de engenharia ligadas ao setor da construção civil, com o intuito de analisar o contexto dos profissionais no cargo de gerentes de obras.
2. Elaboração do pré-projeto submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA), visando atender às exigências éticas e científicas indicadas na Resolução CNS nº 196 (Brasil, 1996a) que explicita as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos.
3. Painel de especialistas para erguer as variáveis do estudo (GRES, GCAP, GIMP e GTRE).
4. Desenvolvimento das etapas de validação e testagem dos questionários.

Da análise comparada entre as dúvidas e sugestões levantadas pelos sujeitos da Testagem e o conjunto de recomendações dos Validadores, elaborou-se o questionário para a coleta de dados, sendo este aplicado em 92 (noventa e dois) “Gerentes de Obras”.

3.3 Variáveis da pesquisa

Pedhazur *et al* (1991) define construtos como sendo o resultado das construções teóricas que visam categorizar e atribuir significados a um objeto, onde estes não são diretamente observáveis, restando sua mensuração ser “obtida pelos atributos ou indicadores derivados da clarificação e definição dos construtos” (Braga e Cruz, 2006). Logo, definir operacionalmente um construto diz respeito à elaboração dos itens e expressões da representação comportamental do construto.

As variáveis que compõem a pesquisa constituem os atributos dos respondentes, sendo estabelecidas visando construir a representação conceitual da atuação gerencial do “Gerente de Obras”. O Quadro 3 descreve a intencionalidade de cada variável.

Quadro 3 – Variáveis da pesquisa e sua intencionalidade

VARIÁVEL	OBJETIVOS
GRES	Mensurar o Grau de Responsabilidade dos respondentes para com os comportamentos gerenciais requeridos.
GCAP	Mensurar o Grau de Capacidade dos respondentes para exercer as competências gerenciais requeridas.
GIMP	Mensurar o Grau de Importância dado às competências gerenciais requeridas.
GTRE	Mensurar o Grau de Treinamento necessário dos respondentes para desempenharem as competências gerenciais requeridas.

A dimensão de cada variável, considerando os comportamentos e competências gerenciais estudados, será definida pela média do somatório dos escores obtidos em cada bloco de indicadores que delimitaram o perfil dos respondentes em termos dos papéis gerenciais propostos no QVC. Os escores dos blocos de indicadores serão obtidos por meio de escalas tipo *Likert* de 11 (onze) pontos, onde o contínuo representado pelas escalas varia do escore 0 (Discordo totalmente) até o escore 10 (Concordo totalmente).

3.4 Instrumento de coleta de dados

O questionário é composto por blocos de questões do tipo aberta e fechada pré-estruturadas, objetivando gerar maior facilidade na tabulação dos dados, bem como assegurar uniformidade nas situações de resposta, sendo estruturado em 04 (quatro) blocos de questões:

1. **BLOCO I:** composto por 36 (trinta e seis) questões que constituem os indicadores para mensurar o GRES dos respondentes para com os comportamentos gerenciais requeridos.
2. **BLOCO II:** composto por 24 (vinte e quatro) questões que constituem os indicadores para mensurar as percepções frente o GCAP, o GIMP e o GTRE.
3. **BLOCO III:** levantar opiniões e dificuldades relacionadas ao desenvolvimento das competências gerenciais ainda formação profissional (graduação), bem como construir o mapa de palavras-chave do significado de Competência Gerencial.
4. **BLOCO IV:** traçar o perfil sócio-demográfico dos respondentes, bem como descrever os condicionantes ligados à formação profissional e articulação com o mercado de trabalho.

Cada agrupamento de indicadores, abordados nos Blocos I e II do questionário, constitui um atributo de análise (papel gerencial), sendo sua mensuração definida pela média do somatório dos escores obtidos em cada bloco de indicadores que delimitaram o traço dos respondentes em termos dos papéis gerenciais propostos no QVC.

4. RESULTADOS

A tabulação dos dados foi precedida pela análise geral do conteúdo e forma de preenchimento dos 92 (noventa e dois) questionários respondidos, apenas 01 (um) foi excluído (ausência predominante de dados no Bloco II). Desta forma, os resultados prévios representam uma amostragem de 91 (noventa e um) profissionais cuja atuação profissional relaciona-se com o gerenciamento de obras.

Os dados compõem um cenário onde o cargo de “Gerente de Obras” é ocupado predominantemente pelo gênero masculino (89%), onde os profissionais pesquisados possuem algum tipo de vínculo conjugal (69,2%), encontrando-se na condição de empregado (80,2%) e descrevem um “perfil jovem” ao considerar: faixa etária (69,2% com até 40 anos), tempo de formado (59,3% com até 9 anos), tempo de atuação na empresa (81,3% com até 10 anos) e tempo de atuação no cargo (62,6% com até 5 anos).

No cargo de “Gerente de Obras”, percebe-se ainda a predominância dos profissionais graduados em Engenharia Civil (87,9%) sem nenhuma outra formação complementar (63,7% dos profissionais apenas com a graduação), os resultados da formação básica são considerados satisfatórios frente aos desafios impostos ao Gerenciamento de Obras (56% consideram satisfatória).

Em relação à adesão ao Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade do Habitat (PBQP-h), percebe relativo equilíbrio entre as empresas que aderiram (50,5%) e as que não aderiram (49,5%), destacando, entre as aderidas, predominância do Nível A da Certificação (36,4%). Contudo, a necessidade de treinamento não fora evidenciada pela maioria dos profissionais nelas atuantes (32,61% sentiram necessidade), onde cerca de 21% dos profissionais estão amplamente satisfeitos com sua atuação no cargo de gerente de obras.

O perfil dos 91 (noventa e um) sujeitos da pesquisa é apresentado na Figura 3, onde, em termos da média das variáveis do estudo, percebe-se desequilíbrio entre os papéis estudados.

Os papéis gerenciais que apresentaram os menores escores, segundo as variáveis do estudo, foram:

1. Grau de Responsabilidade:

Mentor (6,85) e Negociador (6,62)

2. Grau de Importância:

Inovador (8,01) e Monitor (8,06)

3. Grau de Capacidade:

Inovador (7,46) e Monitor (7,46)

4. Grau de Treinamento Necessário:

Facilitador (6,13) e Monitor (6,35)

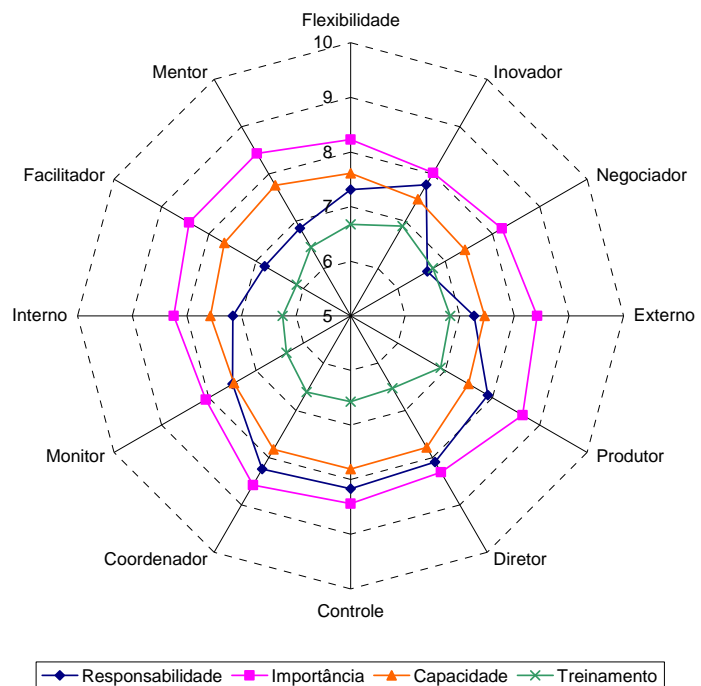


Figura 3 – Variáveis e papéis gerenciais

Em síntese, os sujeitos da pesquisa descreveram os seguintes desafios encontrados para atuar na área gerencial:

1. Discriminação de gênero e experiência profissional anterior.
2. Conhecimento real dos processos envolvidos na produção.
3. Qualificação da mão-de-obra disponível.
4. Formação, seleção, planejamento e coordenação de equipes diferenciadas.
5. Inovação, capacidade de empreender e habilidade para gerenciar mudanças.
6. Deficiência de conhecimentos (contabilidade, administração, legislação).
7. Saber lidar com conflito e situações inesperadas.
8. Compreensão das atividades, visualização dos pontos críticos e formulação de soluções no decorrer do processo (mudanças de métodos para melhorar os resultados).
9. Deficiência de recursos tangíveis disponíveis e controle das entradas e saídas.
10. Critérios para a tomada de decisão e redução de custo.
11. Cumprir metas e especificações técnicas de cada obra.
12. Relacionamento como superiores e subordinados.
13. Formação profissional focada para a elaboração de projeto.
14. Poder de liderança, comunicação e capacidade de orientar, gerenciar e treinar pessoal.
15. Resistência imposta às inovações e técnicas de negociação.
16. Relacionar teoria com a prática e gerenciamento de projetos.

Os sujeitos pesquisados apresentaram, entre outras, as seguintes sugestões para as IES melhorarem o perfil dos egressos visando à atuação como “Gerente de Obras”:

1. Agregar mais prática à teoria relacionada aos processos construtivos.
2. Reduzir a ênfase dada às áreas de projetos e mais atividades de campo (obras).

3. Abordar as seguintes temáticas: legislação, condução das etapas de produção, relacionamento interpessoal, formação e gerenciamento de equipes, gerenciamento de projetos, contabilidade, motivação, comunicação, criatividade e liderança.
4. Valorização do estágio e busca por parcerias com empresas do setor.
5. Professores mais capacitados e aulas de empreendedorismo.
6. Atenção ao “querer aprender”, busca do conhecimento.
7. Seguir o exemplo da “formação dos médicos”.
8. Acompanhar mais de perto a entrada do engenheiro no mercado.
9. Construção de laboratórios eficazes e melhoria da estrutura escolar.

5. CONCLUSÕES

Como visto, os “Gerentes de Obras” são demandados por uma carga de fatores que exige versatilidade e elevada complexidade comportamental, devendo ser capazes de analisar circunstâncias e conjugar conhecimentos, habilidades e atitudes aos recursos disponíveis e disponibilizados.

Neste cenário, resumir a formação profissional no “apostilado” conhecimento teórico (saber), delegando ao “primeiro emprego” o *locus* de desenvolvimento das habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser) vinculadas ao campo de atuação profissional, é desmontar o simbolismo formal e não-formal construídos em torno do processo educativo, onde, o distanciamento entre “o que se oferece” e “o que é solicitado”, em termos das atividades de Gestão, repercute na complexidade comportamental dos futuros “Gerentes de Obras”, prejudicada, entre outros, pelo desalinhamento dos objetivos da aprendizagem ao conteúdo, método de ensino e formas de avaliação.

Desta forma, o “curto tempo” na formação profissional (graduação) não favorece o inspirado “pleno desenvolvimento” dos conhecimentos (saber), habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser) relacionados aos campos de atuação da Engenharia Civil. Assim, como “prevenção-pedagógica” suscita a necessidade de resignificar o efeito antibiótico projetado na Resolução nº 1010 (Brasil, 2005), na medida em que sua posologia não oferece informações objetivas sobre a dosagem dos pressupostos a serem assumidos nos Projetos Pedagógicos (profundidade e abrangência) em torno, por exemplo, das atividades de Gestão.

Em relação ao Estudo de Campo, pode-se delinear o perfil dos sujeitos da pesquisa segundo a taxonomia do QVC, verificando maiores escores do GRES em torno dos papéis gerenciais vinculados aos Modelos de Processos Internos (Monitor e Coordenador) e Metas Racionais (Diretor e Produtor), o que, *a priori*, descreve o primeiro conteúdo dos modelos gerenciais, qual seja: foco na Produção e nos Resultados. Todavia, a adoção singular destes pressupostos reproduz um modelo conceitual ineficaz e limitador, na medida em que a eficácia organizacional demanda o conjugar equilibrado dos demais papéis.

Por fim, pôde-se constatar convergência entre o conteúdo dos resultados obtidos no Estudo de Campo e as discussões apresentadas na literatura frente à atuação gerencial, o que, *a priori*, reitera os conceitos inclusivos de eficácia organizacional expostos no QVC.

Agradecimentos

Aos professores e acadêmicos da Escola Técnica Federal de Palmas (ETF/Palmas) e do Centro Universitário Luterano de Palmas (CEULP/ULBRA) pela parceria, incentivo e apoio.

Aos professores que também se estabeleceram como marcos referenciais ao longo da elaboração deste projeto, de forma especial à professora Dra. Elvira Lantelme.

Todos os profissionais e acadêmicos que participaram do estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIKO, Alex Kenya; GONÇALVES, Orestes Marraccini; CARDOSO, Luiz Reynaldo De Azevedo. **O futuro da indústria da construção civil: construção habitacional**. Série Política Industrial 5. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Instituto Euvaldo Lodi. Brasília : MDIC/STI : IEL/NC, 122p, 2005.

AL-KHALIFA, Khalifa N.; ASPINWALL, Elaine M. **Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries**. In: Total Quality Management & Business Excellence, vol 12, issue 4, jul, p. 417-428, 2001.

ANTONELLO, Cláudia Simone. **Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. In: Ruas, Roberto; Antonello, Cláudia Simone e Boff, Luiz Henrique (Orgs). Aprendizagem organizacional e competências, Porto Alegre : Bookman, p. 12-33, 2005.

ASCE. American Society of Civil Engineers. **Civil Engineering Body of Knowledge for the 21st Century Preparing the Civil Engineer for the Future**. Committee on Academic Prerequisites for Professional Practice, Reston, Virginia, 2004. Disponível em: www.asce.org. Acesso: janeiro de 2006.

_____. American Society of Civil Engineers. **The role of the civil engineer in sustainable development**. 2001. Disponível em: www.asce.org/pressroom/news. Acesso: fevereiro de 2006.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte : Ed UFMG, 1999, 519p.

BRAGA, Cristiane Giffoni; CRUZ Diná de Almeida Lopes Monteiro. **Contribuições da psicométrica para a avaliação de respostas psicossociais na enfermagem**. In: Revista da Escola de Enfermagem da USP, 40(1):98-104, 2006.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Parecer CNE/CES nº 1362, de 12 de dezembro de 2001. Estabelece as diretrizes curriculares nacionais dos cursos de Engenharia. Brasília, DF, 2001.

_____. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 196, de 10 de outubro de 1996. Estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. Brasília, DF, 1996(a).

_____. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1996(b).

_____. Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, DF, 1988.

_____. Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia. Resolução nº 1010, de 22 de agosto de 2005. Dispõe sobre a regulamentação da atribuição de títulos profissionais, atividades, competências e caracterização do âmbito de atuação dos profissionais inseridos no Sistema Confea/Crea, para efeito de fiscalização do exercício profissional. Brasília, DF, 2005.

BRINGHENTI, Idone. **O ensino na Escola Politécnica da USP: fundamentos para o ensino de engenharia**. São Paulo : EPUSP, 1993.

CERQUEIRA, Jorge Pedreira. **Sistemas de gestão integrados : ISO 9001, NBR 14.001, OHSAS 18.001, SA 8000, NBR 16.001 : conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro, RJ : Qualitymark, 2006.

COLENCI, Ana Teresa. **O ensino de engenharia como uma atividade de serviços: a exigência de novos patamares de qualidade acadêmica**. Dissertação (mestrado), Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, 2000.

DENISON, Daniel R.; HOOIJBERG, Robert; QUINN, Robert E. **Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership**. In: Organization Science, vol. 6, n. 5, p. 524-540, 1995.

EVANS, Amanda. **Social work values and hospital culture: an examination from a competing values framework**. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education. Department of Educational Research, Technology and Leadership. College of Education. University of Central Florida, Orlando, Florida, p. 141, 2005.

FIENE, Kevin Wayne. **Perceptions of Iowa High School principals on the relationship of leadership, school size and socioeconomic level to school culture**. Dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of Education. University of Northern Iowa, p. 166, 1999.

HART, Stuart L.; QUINN, Robert E. **Roles executives play: CEO's, behavioral complexity, and firm performance**. In: Human Relations, vol. 46, n. 5, p. 543-574, 1993.

HOOIJBERG, Robert; PETROCK, Frank. **On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a transformational strategy**. In: Human Resource Management; spring; 32, 1; ABI/INFORM Global, p. 29-50, 1993.

HUANG, Wen-Chia. **Using the competing values framework to compare leaders roles, managerial activities/behaviors, and organizational culture between generations of family business in Taiwan**. University of the Incarnate Word, Doctor of Philosophy, p. 227, 2007.

IEL. Instituto Euvaldo Lodi (Núcleo Nacional). **Inova engenharia propostas para a modernização da educação em engenharia no Brasil**. Brasília: IEL.NC/SENALDN, 103 p. 2006.

KELINGER, F. Metodologia da pesquisa em ciências sociais : um tratamento conceitual. São Paulo : EPU/EDUSP, 1980.

LANTELME, Elvira M. V. **Uma teoria para o desenvolvimento da competência gerencial: em busca de "consiliência"**. Porto Alegre. Tese (Doutorado em Engenharia Civil), Programa de Pós-graduação em Engenharia Civil, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 288f., 2004.

LIBÂNEO, José Carlos. **Democratização da escola pública: A pedagogia crítico-social dos conteúdos**. 15ª edição, São Paulo : Edições Loyola, 149p, 1998.

LINSINGEN, Irlan Von; PEREIRA, Luiz Teixeira do Vale; CABRAL, Carla Giovanna; BAZZO, Walter Antônio. **Formação do engenheiro: desafios da atuação docente, tendências curriculares e questões da educação tecnológicas**. Organizadores: Irlan Von Linsingen... [et al]. Florianópolis : Editora da UFSC, 240p, 1999.

MARCHETTI, Ana Paula do Carmo. **Aula expositiva, seminário e projeto no ensino de engenharia: Um estudo exploratório utilizando a teoria das inteligências múltiplas.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo, 188f., 2001.

NEVES, Renato Martins das; FORMOSO, Carlos Torres. **O uso da aprendizagem baseada em problemas para o desenvolvimento de competências gerenciais na construção civil.** In: I Conferência Latino-Americana de Construção Sustentável e X Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído, São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Vanderli Fava. **Uma proposta para melhoria do processo de ensino/aprendizagem nos cursos de engenharia civil.** Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Engenharia de Produção, COPPE/UFRJ, 2000.

PARDAL, Paulo. **Brasil 1792: início do ensino da engenharia civil e da escola de engenharia da UFRJ.** Rio de Janeiro: Fundação Emílio Odebrecht, 1985.

PEDHAZUR, E. J.; SCHMELKIN, L.P. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach.** Hillsdale (NJ) : Lawrence Erlbaum, 1991.

POWELL, Anne Elizabeth. **Considering the future of the profession.** In: Civil Engineering. nov/dec; 72, 11/12; 220p, 2002.

PRINGLE, Ian; YOUNG, Don; CHAMBERS, Charlotte. **Change leadership: why general managers need a new types of competence.** In: Accountancy Ireland, v. 38, n. 1, p. 72-73, 2006.

QUINN, Robert E. **Beyond rational management: mastering the paradoxes and competing values demands of high performance.** San Francisco : Jossey-Bass, 1988.

QUINN, Robert E.; CAMERON, Kim. **Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence.** In: Management Science, v. 29, n. 1, p. 33-51, 1983.

QUINN, Robert E; FAERMAN, Sue R.; THOMPSON, Michael P.; McGRATH, Michael R. **Becoming a master manager: a competency framework.** Third ed., John Wiley & Sons, p. 382, 2003.

QUINN, Robert E; ROHRBAUGH, John. **A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis.** In: Management Science; mar; 29, 3; ABI/INFORM Global, p. 363-377, 1983.

RUAS, Roberto. **Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** In: Ruas, Roberto; Antonello, Cláudia Simone e Boff, Luiz Henrique (Orgs). Aprendizagem organizacional e competências, Porto Alegre : Bookman, p. 34-54, 2005.

RUSSELL, Jeffrey S.; ASCE, F.; STOUFFER, W. B. **Survey of the National Civil Engineering Curriculum.** In: Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, vol 131, num 2, april 1, p. 118–128, 2005.

SAFFELL, John. **An analysis of the education and training needs of civil engineers for organizational managers**. United States, International University, Dissertation PhD, ID proquest: 753774891, 103p, 1980.

SCHNAID, Fernando; ZARO, Milton Antônio; TIMM, Maria Isabel. **Um olhar crítico nem sempre implica desconstrução**. In: Ensino da engenharia: do positivismo à construção das mudanças para o século XXI, Schnaid, Fernando; Zaro, Milton Antônio; Timm, Maria Isabel (orgs), Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2006.

SENGE, Peter M.; CAMBRON-McCABE, Nelda; LUCAS, Timothy; SMITH, Bryan; DUTTON, Janis; KLEINER, Art. **Schools that learn**. Nicolas Braley Publishing, 2000.
SOMMERVILLE, James; SULAIMAN, Noor F. **An analysis of cultural element influencing the implementation of TQM in the UK construction industry**. In: Norwegian Building Research Institute. Transfer of Construction Management Best Practices Between Different Cultures, publication 205, p. 77-85, 1997.

TELLES, Pedro Carlos da Silva. **História da Engenharia no Brasil: Séculos XVI a XIX**. Volume I, 2ª ed., Rio de Janeiro : Clube de Engenharia, 1994.

WOODS, Donald R.; FELDER, Richard M.; RUGARCIA, Armando; STICE, James E. **The future of engineering education: developing critical skills**. In: Chem. Engr. Education, 34(2), 108–117, 2000.

SITE MANAGER: BEHAVIORAL COMPLEXITY – CASE STUDY

Abstract: The paper, being part of building the doctoral thesis of the first author, aims to establish empirical foundation linked to the complexity of professional practice in “Site Manager”, aimed, without any pretension to exhaust the discussion, encourage alignment of practices of teaching and learning with the “new” expectations surrounding the conduct and results of performance management. To that end, questionnaires were applied in 92 (ninety-two) professionals in the position of site manager in the state of Tocantins (Brazil), based on the assumptions of managerial leadership anchored in the taxonomy of the Competing Values Framework (CVF) proposed by Quinn and Rohrbaug (1983). The conceptual model that could measure the degree of responsibility (DRES); capacity (DCAP); importance (DIMP) and training required (DTRE) to exercise the managerial roles exposed in CVF. The results describe the profile of the subject in terms of managerial roles and their management models, realizing minor roles in scores of “Mentor” and “Facilitator” for the DRES; “Innovator” and “Monitor” for the DIMP; “Innovator” and “Monitor” for the DCAP; “Mentor” and “Facilitator” for the DTRE. In addition, it was possible to describe of the challenges encountered by managers to act in managerial.

Key-words: *Managerial leadership, Competing Values Framework, Leadership roles.*