

**AUTOEFICÁCIA E COMPORTAMENTO GERENCIAL NO CONTEXTO DA AÇÃO
PROFISSIONAL**

KELIANE DE OLIVEIRA CAVALCANTE
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO (UFERSA)
kelianecavalcante@hotmail.com

AUTOEFICÁCIA E COMPORTAMENTO GERENCIAL NO CONTEXTO DA AÇÃO PROFISSIONAL

1 INTRODUÇÃO

As organizações passaram ao longo dos últimos anos por um processo de resgate da valorização dos seus servidores. No contexto público, percebe-se que essa tendência partiu da transição de velhos modelos gerenciais para o Novo Serviço Público, que priorizou esse novo olhar sob a ótica de que o resgate dos valores individuais de seus servidores constitui a base da sua competência (DENHARDT; DENHARDT, 2000).

Essas transformações ocorridas na esfera pública se deram face à necessidade de redefinição do papel do servidor público, de sua profissionalização e da publicação de legislações que promovam um desempenho mais estratégico e integrado da gestão de servidores, partindo do reconhecimento sobre a necessidade de uma política capaz de orientar as ações dos gestores públicos (FARIAS; GAETANI, 2002; PIRES ET AL., 2005).

Contudo, as organizações públicas ainda enfrentam dificuldades com relação à sua modernização e a implantação de mecanismos capazes de motivar os servidores a se capacitarem e se autodesenvolverem. As variáveis que envolvem o processo são complexas e desafiadoras para a consecução dessa política. (FARIAS; GAETANI, 2002).

Em relação a esse processo de mudança, Pires et al. (2005, p. 12) tratam do surgimento de dois desafios significativos para a política de gestão de recursos humanos no serviço público: “a construção de mecanismos efetivos de motivação dos servidores; e, o alinhamento das atividades de gestão de pessoas às estratégias das organizações e às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos”.

A política de desenvolvimento de pessoas promovida pelas organizações, quando bem articulada, tem o poder de impulsionar a qualificação educacional e profissional, a educação continuada dos servidores, a melhoria de desempenho e a habilidade de influenciar as decisões estratégicas institucionais. Entretanto, a invisibilização da complexidade existente entre a interação do comportamento humano com o contexto profissional torna mais difícil a tomada de decisão gerencial, assim como a eficiência e efetividade no serviço público.

Reconhece-se neste ponto, o papel dos gerentes como os coordenadores de todo e qualquer processo de mudança que se almeje fazer no serviço público, sendo indispensável, dotá-los de competências necessárias à promoção das mudanças impostas pelo contexto profissional.

Nesse sentido, a Teoria Social Cognitiva (TSC) se destaca como importante ao contexto da gestão pública, posto que enxerga o indivíduo como membro de uma tríade que envolve o ambiente, o comportamento e os fatores pessoais, demonstrando que há uma interação relacional entre essas variáveis que se influenciam mutuamente. O tema central dessa teoria é a autoeficácia, entendida como uma crença ligada às convicções do indivíduo sobre as habilidades de mobilizar suas facilidades cognitivas, motivacionais e de comportamento, indispensáveis à realização das suas atividades.

Alguns autores, a exemplo de Martínez e Salanova (2006), mostram a aplicação da autoeficácia à gestão de recursos humanos nas organizações, o que pode ser apropriado para o estudo do contexto gerencial. Assim, a questão delineada para nortear este trabalho foi: *quais as implicações da autoeficácia de gestores técnico-administrativos de uma Universidade Federal no contexto da sua ação profissional?* Nesse sentido, este estudo objetivou perceber o nível de autoeficácia de gestores técnico-administrativos de uma Universidade Federal e as suas implicações comportamentais no contexto da ação profissional.

Para tanto, o artigo foi organizado em cinco seções. A primeira se constitui desta introdução que é sucedida por um breve estudo bibliográfico acerca dos temas centrais da pesquisa. A terceira seção demonstra o percurso metodológico utilizado, seguida pela quarta seção que aborda os resultados obtidos. Por fim, a quinta parte do artigo expõe as considerações finais da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 NOÇÕES SOBRE AUTOEFICÁCIA

De acordo com Zimmerman, Bandura e Martinez-Pons (1992) a autoeficácia está relacionada às crenças que as pessoas têm na sua capacidade para organizar e implementar as ações indispensáveis ao alcance de determinada realização ou competência frente a uma tarefa específica”. Estudos mostram que a autoeficácia é melhor preditora do comportamento subsequente do que a habilidade, considerando que a ação está mais relacionada ao que se acredita, do que ao que se conhece (AZZI; POLYDORO, 2006).

É preciso se julgar capaz para usar as competências pessoais diante das mais diversas circunstâncias. Assim, as crenças de autoeficácia representam uma estrutura cognitiva que intercede no conhecimento e na ação, determinando, junto com outras variáveis, o sucesso das próprias ações. Vê-se então, que não basta possuir competências, também é preciso acreditar que as possui (BANDURA, 1988).

Pajares e Olaz (2006) apontam que a autoeficácia envolve as crenças de competência pessoal que propiciam um alicerce para a motivação, o bem estar e as realizações dos indivíduos ao considerar que as crenças nos resultados esperados das suas ações, servem de incentivo aos indivíduos para perseverarem diante de situações difíceis.

As crenças de autoeficácia são resultantes de quatro fontes diferentes: experiência de domínio (observação direta), experiência vicária, persuasão verbal e estados fisiológicos (BANDURA, 1977). Sobre isso, a dimensão vista como a mais importante, por estar relacionada à capacidade do sujeito de obter sucesso em situações difíceis, é a experiência de domínio. Pelo seu caráter pessoal, este fator é essencial ao conceito de autoeficácia (BANDURA, 1977; PAJARES; OLAZ, 2008).

A experiência de domínio refere-se ao benefício e encorajamento obtidos a partir da obtenção de sucesso diante de uma situação difícil, servindo-lhe como parâmetro para quando houver outra ocorrência similar (BANDURA, 1977; 1982). Por meio dessa fonte, entende-se que o sucesso repetido em determinadas atividades aumenta avaliações positivas de autoeficácia, enquanto que repetidos fracassos, as diminui.

As crenças de autoeficácia também são formadas a partir da observação de experiências de sucesso tidas por outras pessoas, com as chamadas experiências vicárias. Esta fonte de é significativa quando os indivíduos não têm muito conhecimento sobre suas próprias habilidades (BANDURA, 1982; MARTÍNEZ; SALANOVA, 2006).

Bandura (1977; 1982) ainda apresenta a persuasão verbal como fonte de autoeficácia, formada através do reforço social, de críticas relevantes, das palavras elogiosas e de encorajamento ditas por pessoas confiáveis sobre a capacidade de um indivíduo diante de situações específicas. Já a última fonte observada de autoeficácia são os estados fisiológicos, demonstrando que o modo como os indivíduos compreendem o seu estado físico, também tem reflexo em sua autoeficácia.

Mayer (1998), citado por Costa e Boruchovitch (2006), mostra um exemplo interessante abrangendo as quatro fontes de formação de AE. Trata-se da história de uma menina, que assistindo a uma aula de informática, se sente nervosa e insegura por nunca ter visto aquele programa computacional, mas que depois de algumas tentativas, passou a se sentir capaz de

usá-lo (experiência de domínio), aumentando o seu nível de autoeficácia, o qual cresceu ainda mais após observar que seus colegas estavam conseguindo se sair bem na tarefa (experiência vicária). Houve também, o incentivo do instrutor que disse: - você é capaz de fazer isto (persuasão social). E por fim, o exemplo mostra que essa aluna perdeu o estado inicial de alta ansiedade, ficando mais relaxada (estado fisiológico), sinalizando o aumento de autoeficácia.

Diante do exposto, as fontes de autoeficácia são importantes para a compreensão de elementos que fortalecem ou enfraquecem as crenças de autoeficácia dos indivíduos, promovendo um processo cognitivo, que contempla a seleção, avaliação, integração e interpretação de informações.

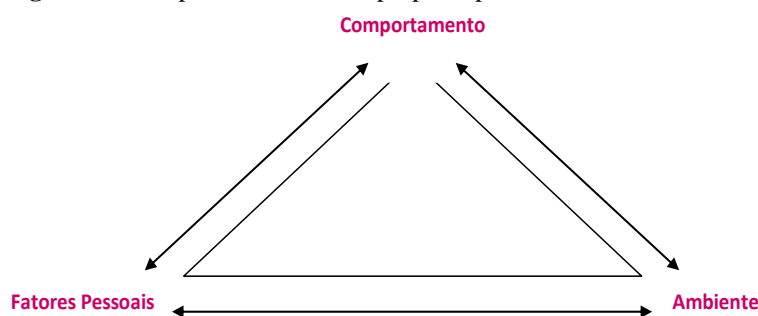
2.2 AUTOEFICÁCIA E COMPORTAMENTO HUMANO

Observa-se nos últimos anos, um crescente interesse sobre as concepções do indivíduo que balizam certas vertentes psicológicas, partindo do reconhecimento sobre a forma como essas concepções demarcam as pesquisas a assuntos correlatos. Assim, sempre que se converte o conhecimento psicológico em tecnologias do comportamento, esses modelos comportamentais que baseiam as pesquisas, assumem relevância teórica e social (BANDURA, 2008).

Azzi e Polydoro (2006) mostram que embora a autoeficácia possa ser estudada independente da Teoria Social Cognitiva, esta é uma teoria que comporta as suas bases, sendo importante não dissociá-las, para que se proporcione uma maior consistência ao estudo.

De um modo geral, os estudos acerca do comportamento humano usam um número restrito de variáveis, que resultam em visões unidirecionais, como exemplo tem-se: os expoentes do determinismo ambiental, do determinismo pessoal e os interacionistas. Ao contrário disso, a TSC entende o comportamento através do determinismo recíproco, como se observa na figura 1, uma vez que o determinismo está relacionado aos efeitos produzidos por eventos e não por ações decorrentes de uma sequência presumida de causas independentes do indivíduo. Assim, a interação entre as variáveis da tríade ocorre de maneira complexa, por causa de suas variáveis (BANDURA, 2008).

Figura 1 – Reciprocidade triádica proposta por Bandura.



Fonte: Adaptado de Bandura, 1986.

O ambiente tanto exerce influência no comportamento, quanto pode ser criado pelo indivíduo, o que faz da aprendizagem social uma teoria que preconiza que o funcionamento psicológico abrange uma relação continuamente recíproca entre fatores comportamentais, cognitivos e ambientais, havendo a interação entre todos, como determinantes que se influenciam bidirecionalmente (BANDURA, 2008). Na TSC, a determinação comportamental ocorre probabilisticamente, uma vez que, a maior parte do comportamento é co-determinado por muitos fatores que atuam interativamente (AZZI; POLYDORO, 2006).

Bandura (1997) citado por Azzi e Polydoro (2006) mostra que a reciprocidade triádica permite ao indivíduo a oportunidade de exercer algum controle sobre sua vida e de autodirecionar-se. Esse autor observa que a autoeficácia está contida na Teoria Social Cognitiva e ocupa um lugar de destaque na perspectiva da agência humana.

As pessoas preferem desempenhar tarefas consideradas mais fáceis. Todavia, quanto maior o nível de autoeficácia, mais forte e constante será o esforço demandado a esse desempenho, o que reforça a importância desse construto para o desempenho da função gerencial (BANDURA, 1982; MARTÍNEZ; SALANOVA, 2006). Os indivíduos que se acham mais competentes, comumente são impulsionados a encarar novos desafios (ZARIFIAN, 2001), e autoeficácia só produz bons resultados com a presença das competências requeridas pela tarefa (BANDURA, 1993). Entende-se então, que existe uma relação de interdependência entre competência e autoeficácia.

Alguns autores, a exemplo de Martínez e Salanova (2006), mostram a aplicação da autoeficácia à gestão de recursos humanos das organizações. Para esses, a formação da autoeficácia atua como um elemento importante desse processo, considerando que os funcionários mais buscados pelas organizações, na atualidade, são aqueles capazes de desempenhar atividades complexas e abordar os processos de mudanças impostos pela dinamicidade do ambiente no qual interagem.

Desse modo, entende-se como restrita a noção de que o homem é um mero fruto do meio, mesmo recebendo desse, forte influência. Corroborando com a visão de Albert Bandura, o ser humano pode assumir o controle de sua vida e influenciar o ambiente no qual está inserido. Para tanto, não basta apenas que ele detenha as competências necessárias aos seus planos de ação, é preciso que ele acredite que pode desempenhá-los.

3 METODOLOGIA

No intuito de alcançar o objetivo proposto, quanto ao paradigma da pesquisa foi utilizada a abordagem qualitativa. Em relação ao método, utilizou-se o estudo de caso, que segundo Yin (2001), possibilita a preservação das características holísticas e relevantes dos contextos reais. Sobre os fins, o estudo é exploratório, por buscar explorar as implicações da autoeficácia no comportamento dos sujeitos.

A pesquisa foi realizada em uma Universidade Federal e abrangeu doze gestores técnico-administrativos de diversos setores, escolhidos por acessibilidade. Desses, tinham sete homens e cinco mulheres. As idades variavam de 25 a 57 anos. A escolaridade, por sua vez, apresentava variação do nível médio ao doutorado. Metade da amostra possuía especialização e a outra metade dispersava-se nos demais níveis. Com relação ao tempo de serviço no cargo, cinco ocupavam até dez anos e sete ocupavam a mais de vinte anos. As funções exercidas por esses gestores também eram variadas: chefes de seção, diretores de departamento, diretores de divisão e assessores técnicos. Sobre o tempo de serviço nos cargos comissionados, três estavam a menos de um ano, três a pouco mais de um ano, um exercia há seis anos, um exercia há dez anos, e quatro exerciam a mais de 15 anos.

Objetivando descaracterizar a identificação dos entrevistados, eles foram denominados como G1, G2, G3, ..., G12. Buscou-se perceber o nível de autoeficácia dos gestores técnico-administrativos de uma Universidade Federal e as implicações em seu comportamento no contexto da ação profissional.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário auxiliar denominado “*General Perceived Self-Efficacy Scale – GSE*”, obtido de Schwarzer (2009), contendo 10 questões distribuídas em uma escala do tipo Likert, com variação de 1 a 4, sendo que o 1 se refere a “de nenhum modo é verdade” e o 4 se refere a “exatamente verdade”. Como instrumento principal de coleta, foi utilizado um roteiro de entrevista, composto por duas partes.

A primeira abordou questões do perfil sócio profissional dos entrevistados, e a segunda parte apresentou 10 questões, elaboradas a partir dos autores analisados no referencial teórico acerca das dimensões autoeficácia e comportamento humano na ação profissional. Para a análise do questionário utilizou-se estatística descritiva, a partir das medidas de tendência central: média e mediana.

Todas as entrevistas foram gravadas em meio digital e transcritas literalmente, originando protocolos, que foram analisados com o intuito de encontrar uma estrutura para o fenômeno. A codificação foi com a base “GN.n”, de modo que “G” refere-se ao gestor, “N”, a sequência de entrevistados, e “n”, o número que representa o discurso extraído do protocolo de entrevistas.

O processo utilizado para entender os significados das entrevistas foi baseado na análise de discurso, que se constitui como uma técnica importante para os estudos organizacionais, por transcender uma simples decodificação de um discurso por meio do alcance de uma dimensão da produção dos sentidos, focando a sua compreensão a partir da observação das suas formas de produção (ORLANDI, 2001).

O procedimento da análise do discurso seguiu os pressupostos de Gill (2008), a partir de duas etapas: a busca por um padrão de dados e a identificação de funções de características específicas do discurso. A primeira etapa foi realizada a partir de uma leitura cética dos protocolos, o que apoiou a codificação dos discursos e possibilitou a avaliação de similaridades e variabilidades. Esse processo ajudou a delimitar as dimensões de análise e permitiu a identificação dos discursos mais importantes para a compreensão do fenômeno investigado. A segunda etapa referiu-se a análise interpretativa dos discursos, buscando a revelação de significados manifestos e latentes nos relatos dos entrevistados. Essa etapa possibilitou o estabelecimento de uma estrutura de referência para entender o fenômeno. A próxima seção apresenta a análise dos significados dos discursos de forma compreensiva interpretativa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 NÍVEL DE AUTOEFICÁCIA GERAL PERCEBIDA DOS GESTORES

O resultados encontrados vão ao encontro do embasamento teórico sobre a relação entre crenças de autoeficácia e comportamento dos gestores no trabalho. A autoeficácia é a confiança do indivíduo em sua capacidade de mobilizar a motivação, a energia e realizar a sequência de ações necessárias para atingir com sucesso um objetivo específico em um determinado contexto (STAJKOVIC; LUTHANS, 1998).

No que se refere a escala de identificação, a literatura mostra que uma das mais utilizadas para medir o nível de autoeficácia é a Escala de Autoeficácia Geral Percebida – EAEGP, considerada, inclusive, como um construto universal. O objetivo da utilização desse instrumento de coleta de dados foi identificar o nível de autoeficácia dos participantes e subsidiar a análise das implicações da autoeficácia no comportamento de gestores.

Para identificação do nível de autoeficácia foram realizados pequenos ajustes nas afirmativas para promover maior clareza aos sujeitos entrevistados e possibilitar maior adequação ao contexto da pesquisa. As assertivas de cada questão são indicadas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Questões abordadas para verificar o nível de autoeficácia dos sujeitos.

Nº	Questão
1	No trabalho, eu sempre consigo resolver os problemas difíceis, se eu tentar bastante.
2	No trabalho, mesmo diante de oposições, eu posso encontrar os meio e as formas de alcançar o que eu quero.
3	É fácil para mim, persistir e atingir os meus objetivos, no trabalho.

4	Estou confiante que posso lidar, eficientemente, com acontecimentos inesperados, no trabalho.
5	No trabalho, graças às minhas habilidades, eu sei como lidar com situações imprevistas.
6	Eu posso resolver a maioria de problemas que surgem no trabalho, se eu investir o esforço necessário.
7	No trabalho, sinto que posso manter-me calmo ao enfrentar dificuldades, porque eu posso confiar nas minhas capacidades para enfrentar as situações.
8	Quando eu enfrento uma situação difícil no trabalho, geralmente eu consigo encontrar diversas soluções.
9	Se eu estiver com problemas no trabalho, geralmente consigo lidar com isso.
10	Quando tenho um problema no trabalho, geralmente ocorrem-me várias formas para resolvê-lo.

Fonte: Elaborado a partir de Schwarzer (2009).

O questionário foi aplicado antes da realização das entrevistas, junto aos 12 sujeitos que aceitaram participar da pesquisa. Schwarzer (2009) aponta que a média encontrada em muitas amostras tem sido cerca de 2,9. Todavia, os estudos desenvolvidos por esse autor, tiveram abordagem quantitativa, e contaram com amostras de tamanhos relevantes. Nesse caso, foi observada uma média geral de 3,3 e mediana 3,0. Isso pode sugerir que os gestores entrevistados possuem um elevado nível de autoeficácia geral percebida.

Ao segmentar os sujeitos da pesquisa por gênero, percebe-se que não houve alterações significativas no nível de autoeficácia, uma vez que os homens apresentaram média 3,3, enquanto as mulheres apresentaram média 3,4. Já avaliando o nível de autoeficácia dos gestores, tomando por base as questões que compõem o quadro 1, verifica-se que a questão 6 possui uma média mais elevada, 3,7. A questão 7 também mostra uma alta média (3,6). Ainda, as questões 8 e 10, sugerem uma média mais baixa, 3,1.

4.2 EXERCÍCIO DA FUNÇÃO GERENCIAL E AS EXPERIÊNCIAS DE DOMÍNIO

A forma de desenvolvimento da autoeficácia considerada por Bandura, a mais importante, é a experiência de domínio. Nesse sentido, cabe observar nos discursos que os gestores percebem a gestão como algo que exige responsabilidade e empenho e como sendo uma função já incorporada às suas rotinas, o que os fazem enxergá-la com normalidade. Esta compreensão pode ser observada nas falas: “**Calmo**, sabendo os **objetivos da missão** que a mim foi designada, procurando **cumpri-la**” [GII.1]; “**Normal, tranquilo**. Procuo... trabalho com o público e procuro sempre manter a **tranqüilidade** com os servidores.” [GVIII.1]; “Sou **tranqüilo**. Me sinto uma pessoa **calma, responsável!**” [GX.1]. A função gerencial exige dos gestores a mobilização de uma série de competências, e para isso é necessário que eles acreditem na sua capacidade de realizar, o que pode ser atingido por meio de um nível satisfatório de autoeficácia. Os gestores são responsáveis por criar um contexto que viabilize o bom desempenho das atividades (ANTONELLO, 2006).

Um significado que pode ser apreendido das palavras ‘tranquilo’ e ‘calmo’ é o de que os gestores gostam do que fazem e encaram o trabalho de gestão com naturalidade. Fica implícito que esses gestores tiveram experiências de sucesso no decorrer da atuação gerencial. Isso é coerente com a média de autoeficácia geral percebida, demonstrada na seção anterior, uma vez que, segundo Bandura (1982), quanto maior o nível de autoeficácia do indivíduo, menor é o seu grau de estresse para alcançar seus objetivos. Essas palavras também mostram que essa normalidade está relacionada à percepção de estados emocionais amenos, o que será mais bem explorado em outra categoria.

Os entrevistados demonstram a importância de estarem abertos a ouvir as pessoas, de serem proativos e participativos, bem como a necessidade de servirem de exemplo para equipe. Isso pode ser observado nos discursos a seguir:

O meu comportamento no trabalho é **solícito**... sempre tentando **ajudar os meus colegas** de trabalho, dentro da minha **capacidade**, em vista do que sei, tentando **passar os meus conhecimentos**. **A vida me deu essa capacitação gerencial**. Estou há 12 anos com função gerencial [GI.1].

Bem... no que eu me baseio como gestora? Eu sei que, no **papel de gestora**, as pessoas têm muito você como **modelo**. Então: assim... eu procuro **servir de exemplo** às questões, normas, regras e condutas. Tento passar isso. Com relação à participação, eu tento ter uma **abordagem mais participativa**. Então, eu estou sempre chamando as pessoas para conversar individualmente, coletivamente [GIII.1].

É bom, meu relacionamento com colegas de trabalho. Uma iniciativa bastante **proativa**, de buscar resolver os problemas, que não só são da minha ossada, mas que também fazem parte da minha divisão. (...) Meu comportamento é bem **proativo e bem amigável** [GVII.1].

O primeiro ponto a ser destacado nas falas é o entendimento do papel do gestor como um facilitador e impulsionador do potencial da sua equipe, adotando uma postura mais proativa e participativa, empreendendo ações voltadas para o alcance dos objetivos setoriais, e consequentemente, institucionais. Os resultados sugerem que eles reconhecem a necessidade de estabelecer um ambiente propício à troca de informações e conhecimentos, ainda, que precisam dar o exemplo para suas equipes. O “servir de modelo” está relacionado às experiências de domínio já vivenciadas e que servirão à equipe, como modelos para observação vicariante.

Os entrevistados se sentem seguros no exercício da função gerencial. Alguns apontam que essa segurança veio com o tempo, após terem experienciado diversas situações no trabalho, como é o caso desse entrevistado: “**Hoje, sim**. Logo no início, **eu não tinha tanta segurança, não**” [GV.2]. Outros gestores pesquisados apontam que a segurança os acompanha desde o primeiro dia na função: “Eu, desde que eu entrei na Universidade... desde o primeiro dia, que **eu me senti segura. Sabia que eu tinha competência para galgar postos dentro da universidade**. Eu me sinto segura.” [GIV.1]. A maior parte dos gestores enxerga a gestão com naturalidade, falando sobre a segurança como algo voltado ao contexto atual:

... completamente **seguro, preparado**... para assumir não só esse cargo, como também outro, na esfera administrativa [GII.2].

Eu procuro **desenvolver todas as atividades que estão dentro das minhas competências como chefe**, e... **me sinto bastante segura** na resolução de cada problema. Aqui temos muitos problemas a serem resolvidos, diariamente [GXII.1].

... **sempre me senti segura**. Sempre tive o **apoio do meu chefe** e nunca foi problema nenhum. Sempre tive um **bom relacionamento** [GIX.1].

Um dos gestores demonstra que se sente competente, ao discorrer que está apto para ocupar não apenas a gestão no atual setor, como também, em outros. Isso mostra que as crenças de autoeficácia podem ser vistas como o elo entre competência e desempenho”. Outro entrevistado indica que sua segurança está relacionada ao apoio concedido pela sua chefia imediata. Desse modo, pode-se entender a importância da segurança para esses gestores, já que ela promove uma noção coerente acerca dos fracassos, que não interfira tanto no seu nível de autoeficácia.

A autoeficácia engloba além da segurança, a aptidão para lidar com problemas e apontar diversas soluções para esses, a persistência, entre outros pontos. Acerca disso, os discursos sugerem que a maior parte dos entrevistados acredita saber lidar com as situações difíceis que ocorrem no exercício da função gerencial.

... com certeza! Eu sei lidar muito bem. Eu sou um **bom observador**. E eu costumo **analisar e estudar o comportamento** das pessoas, em cima de uma situação criada por qualquer motivo, geralmente eu me considero um **líder**. Eu trago as pessoas comigo e trago **confiabilidade** para as pessoas que fazem parte da minha equipe. (...) O que eles fizerem, eu digo errem! Agora, errem fazendo, porque **o importante é fazer!** [GII.6].

Bem: com relação à **reação**, quando é uma questão que vem de fora, que a gente vai **mediar a questão do conflito** é muito fácil porque a gente não está envolvida emocionalmente, então a gente está ali, com o papel de mediador, de fato (...). Agora, quando é uma questão de **dentro da equipe**, tem um **fator emocional**, que vai influenciar com certeza. Mas a gente tenta lidar com esse emocional. Tentar controlar, no sentido de a gente **manter o respeito**, a **consideração** com as pessoas, tentar resolver a questão antes que ela aumente de tamanho. [GIII.6].

Com certeza. O que eu já passei nesse setor. Com vinte e sete anos de atividade. Eu sempre **tento resolver**, mas quando eu acho que não posso, eu sempre **procuro aquelas pessoas que eu acho que podem resolver**. Eu **nunca fico com um problema sozinho**. (...) Se eu perceber que não tenho condições de resolver, ou por falta de conhecimento, ou de ferramentas, eu sempre procuro no departamento, alguém que possa me ajudar [GVIII.4].

Infere-se que a compreensão do contexto social é um fator condicionante sobre a maneira de lidar com problemas. Outros fatores envolvem a gestão de conflitos, a gestão participativa, o perfil da liderança, os valores partilhados no grupo e o fator emocional.

Um dos gestores entrevistados expõe que o seu conhecimento na função se baseia também em outras experiências profissionais já vivenciadas. Ele enfoca ainda que um dos papéis dos gestores é a mediação de conflitos, relacionado habilidade relacional.

Um discurso mostra a relevância da influência da cultura organizacional. Pires e Macêdo (2006) tratam que entre todas as demandas impostas às organizações públicas, a mais importante delas é a tentativa de transformar a cultura formada desde a criação do serviço público, permeada entre outros fatores, pela burocracia e suas percepções de corporativismo e centralização, contrária às mudanças. A fala abaixo reflete um pouco essa consideração, indicando que a cultura organizacional nessa instituição é uma situação delicada a ser trabalhada no dia-a-dia, e que impacta diretamente na capacidade de lidar com as situações difíceis, emergentes na ação gerencial.

Sempre procuro as **melhores soluções**. (...) as adversidades são culturais, da própria unidade, da universidade. A gente não está preparado para isso. Nas adversidades a gente procura encontrar as melhores soluções, justamente para **contrapor essas adversidades** que são inerentes à **cultura da própria universidade** [GI.4].

Na verdade, eu acho que **administração pública não trabalha a questão da meritocracia**, de **você ter aquilo de acordo com o trabalho desempenhado**.

Na verdade, **o foco no resultado, devia ter esses parâmetros**, e eu acho que não existe ainda, na administração pública [GVII.22].

Revela-se que a ausência da meritocracia apontada na fala anterior, assim como a cultura, influencia a autoeficácia dos gestores. Assim, enquanto se espera que esse comportamento organizacional seja difundido nesse ambiente, ainda se observa o predomínio de apadrinhamento político, relações de favorecimento pessoal e privilégios que contornam as normas formalmente instituídas, e bloqueia de algum modo, a iniciativa dos gerentes (PIRES; MACÊDO, 2006).

Outra questão voltada à atividade gerencial é o papel da experiência na capacidade de resolver problemas. Mesmo aqueles que estão há muito tempo na função, se deparam com situações ainda não vivenciadas, que exigem a mobilização de outras pessoas. Isso demonstra que a aprendizagem gerencial ocorre, entre outras formas, pela experiência, por meio da interação entre o gestor e o ambiente, ocorrendo todo tempo, em todas as situações onde é possível a ação, a interação, a reflexão e o pensamento (ANTONELLO, 2006).

Os discursos sugerem que os gestores conseguem apontar diversas soluções aos problemas que surgem. Cabe lembrar que eles estão inseridos no ambiente administrativo e talvez isso tenha relação com as respostas que indicam a existência de pequenas opções para resolução de alguns problemas, como nesse caso: **“Solução a gente sempre encontra**, mas às vezes, ou **em equipe**, ou mesmo pensando **individualmente**. Só que há situações que só tem um caminho a escolher” [GIII.8]; “Geralmente, se a que vier, for passível de resolver, a gente **já usa** aquela solução. Porque os **nossos problemas geralmente têm uma ou duas soluções.**” [GVIII.7]. Há alguns setores que trabalham com tarefas muito específicas e sistemáticas, voltadas à execução de processos, como a área de contabilidade, por exemplo. Esses processos, muitas vezes, não permitem a reflexão de várias opções.

As falas revelam que a busca de opções para resolver problemas é algo inerente ao cotidiano da função. Os gestores demonstram que a experiência faz com que eles já tenham uma noção das melhores alternativas. Percebe-se ainda, que eles possuem raciocínio analítico e que a avaliação das alternativas é realizada tanto individualmente quanto em grupo, como se pode observar a seguir:

Eu sempre vejo **várias formas**. Apesar de em algumas situações já ser comum, **determinada situação**. Mas eu sempre procuro ver se tem **situações melhores...** [GV.4].

Não: **Eu penso em várias**, e faço uma **análise das conseqüências** dessas várias que eu encontrei, **até eu acreditar qual a melhor**. Pode ser que na hora, aquela nem seja a melhor, mas no momento que analisei, a melhor era aquela [GVI.8].

Geralmente, a gente **sempre discute...** são apresentadas várias ideias até que se opte por uma. Até que chegue a um **senso comum**. Mas a gente **sempre tem mais de uma forma** [GVII.5].

A persistência foi um ponto que restou evidente para o exercício da função, em busca da resolução de situações do trabalho, quer sejam vistas como problema ou não. Um gestor disse: “Considero, sim. Eu acho que, aliás, é a **persistência que move um gestor público.**” [GI.5]. Essa fala reporta a aspectos culturais arraigados na administração pública, a exemplo de excesso de burocracia como entrave a alguns processos administrativos, que requer a mobilização de competências pessoais e um forte senso de autoeficácia, capaz de transpor as barreiras impostas por esse sistema. Para Bandura (1977), as pessoas que são mais autoeficazes

tendem a se esforçar mais para alcançar seus objetivos. Outros significados podem ser captados a seguir.

Com certeza! Eu não abro mão dessa **persistência**. Eu procuro sempre... eu digo sempre pra os colegas: não se deixem contaminar pelo **desânimo** de alguns. A gente tem sempre que procurar **dar o máximo** naquilo que faz e escolher a pessoa certa para fazer parte da **equipe**, para /tá junto. Isso aí, eu **compartilho** junto com eles [GII.8].

Sou. Eu sou muito persistente naquilo que eu acredito. Até digo: se eu não acredito numa coisa eu nem vou além, mas **se eu acredito, eu persisto**. Eu vou até o final [GIV.6].

Além de entenderem que precisam ser persistentes com relação ao alcance dos seus objetivos do trabalho, foi percebido que os gestores precisam se portar com o mesmo compromisso e foco necessários às cobranças observadas na iniciativa privada, não se prendendo a aspectos observados no setor público, nem se deixando contaminar pelo comodismo de alguns. Mais uma vez, a imagem da cultura organizacional compartilhada no serviço público, emerge nos discursos. A cultura implica estabilidade e agrupa os membros de um grupo com relação aos objetivos comuns, implicando dinamicidade e padronização (PIRES; MACÊDO, 2006). Disso decorre a sua complexidade, requerendo muito trabalho e engajamento por parte dos envolvidos, até que venha a sofrer modificações.

Observa-se ainda, que os servidores entrevistados prezam a qualidade na prestação dos serviços. A seção seguinte abordará outra fonte de autoeficácia, baseada na adoção de modelos.

4.3 OBSERVAÇÃO VICARIANTE

Não há uma escala de importância entre as formas de desenvolvimento de autoeficácia. Mesmo assim, acredita-se que depois das experiências de domínio, essa é a fonte mais representativa quanto a elevação dos níveis de autoeficácia dos indivíduos. Por isso, esta categoria busca apreender significados que mostrem essa associação no contexto estudado.

Os discursos revelam que a maior parte dos gestores costuma se espelhar em comportamentos de outros colegas para obterem êxito na função. Segundo Martínez e Salanova (2006), a aprendizagem vicária se baseia tanto na observação da conduta do modelo, como nas consequências (positivas e negativas) dos seus atos. Isso pode ser percebido no seguinte discurso: **“Tanto do lado positivo, quanto negativo, porque a gente se espelha em pessoas com pontos positivos e em colegas que fizeram coisas negativas e que hoje precisam consertar.”** [GIV.2]. Assim, se entende que até mesmo as ações que tiveram um resultado negativo, orientam o comportamento de alguns sujeitos, já que os guiam sobre o que não deve ser feito. Há de se considerar que a aprendizagem vicária requer da pessoa: atenção, retenção, reprodução e motivação (BANDURA, 1986). Importa dizer que, algumas vezes são necessárias formas acessórias de motivação, a exemplo da persuasão verbal.

De fato, as experiências positivas são as que mais servem de lição aos gestores entrevistados. Os sujeitos demonstraram se basear nos comportamentos observados junto aos seus antecessores, aos chefes imediatos, servidores com perfil de liderança, servidores que possuem mais experiência no setor e colegas de função gerencial.

Observar pessoas com capacidade análoga a nossa, obtendo resultado positivo diante da realização de uma tarefa, apoia o entendimento de que se possui as condições necessárias a execução de uma atividade bem sucedida (COSTA; BORUCHOVITCH, 2006). Apenas um gestor não deu ênfase a essa observação.

... sim, certo! Acho que as **principais lideranças** são aquelas que a gente sempre procura **seguir**, se **espelhar**! [GI.2].

Sim, mas especificamente, eu **me espelho** em um colega do passado que até hoje eu sigo... ele seria assim, o **meu guru**! Talvez ele nem saiba disso (risos...), mas o **comportamento** que demonstrava ter na parte de **gestão** é o que eu procuro ter [GII.3].

... **não**. **A não ser aqueles, que me dão um referencial**. Mas normalmente, eu não costumo fazer aquilo que os outros fazem, não. **Eu faço aquilo que eu acredito** e que eu tenho uma **referência** [GVI.2].

Olhe... eu procuro desenvolver aquilo que eu **aprendi** profissionalmente. Como chefe, posso dizer que a **pessoa que me antecedeu** aqui, **tinha toda uma postura em relação a procurar ser justa e trabalhar com responsabilidade** [GXII.2].

Um dos entrevistados apontou algo diferente, ao contrário do que lhe foi perguntado, ou seja, ao invés dele se espelhar em outros, são os seus colegas que sempre procuram observar a forma como ele atua na função gerencial: “Não. Como eu **sou antigo no setor, é ao contrário. Já se espelham em mim**. Eu já fui... **eu já observei algumas características de outros chefes antigos**, que já foram embora.” [GVIII.2]. O efeito real da informação vicária está no fato de que o observador se identifica com o modelo que revelou sucesso e estabelece empatia com ele (MARTÍNEZ; SALANOVA, 2006). Desse modo, o gerente citado reflete sobre o seu papel e retoma a questão de que o gestor deve servir de exemplo diante da sua equipe.

Considerando a imagem pejorativa do servidor público, observada ainda na atualidade, questiona-se: até que ponto é positivo o fato dos servidores recém nomeados, se espelharem nos servidores mais experientes? Esta pergunta se refere aos vícios adquiridos por muitos servidores em consequência de alguns traços culturais como: “o burocratismo, a interferência política externa, o autoritarismo centralizado, o paternalismo, a aversão ao empreendedorismo, e a descontinuidade da gestão” (PIRES; MACÊDO, 2006, pg. 100). Espera-se que os servidores recém chegados ao serviço público busquem se espelhar nos gestores que desempenham as melhores práticas de gestão no serviço público, independente do seu tempo de atuação na carreira.

4.4 A INFLUÊNCIA DA PERSUASÃO VERBAL

Muitas pessoas conseguem enfrentar desafios no contexto pessoal e do trabalho a partir do encorajamento proporcionados por pessoas da sua confiança. Com os gestores não é diferente. Eles demonstram estar abertos ao incentivo e à retroalimentação (*feedback*) do seu desempenho no trabalho, mesmo que se considerem aptos e dispostos a enfrentar problemas emergentes no exercício da sua função.

Eu sou uma pessoa sempre aberta para **ouvir** os colegas, os companheiros. E sempre eu digo pra eles, por favor, **me orientem**, se vocês acham que eu me excedi em algum momento, podem falar que eu **volto atrás**, se eu achar que errei nas minhas determinações [GII.4].

Sim. Tem pessoas que é preciso... um exemplo é **o convite pra eu ocupar essa função**. Minha preocupação era se o gestor que eu ía trabalhar com ele, se ele me daria **respaldo**. E isso eu tive [GIV.3].

... eu creio que sim. Quando **vêm uma coisa diferente...** meus colegas já **buscam a mim, por confiar na minha capacidade** [GVIII.3]

Os discursos acima suscitam a relevância de expor esse tipo de persuasão, mesmo que eles tenham um bom nível de autoeficácia, o encorajamento exerce um bom resultado no desempenho laboral. O papel dos persuasores é crucial para o desenvolvimento de crenças individuais. Todavia, as persuasões sociais não devem ser confundidas com elogios vazios (PAJARES; OLAZ, 2006).

Um dos discursos expõe que o respaldo e a confiança concedidos de forma declarada, é um tipo de persuasão observada. Todavia, vale salientar que a persuasão verbal tem um efeito restrito sobre as crenças de eficácia, especialmente quando ela é acompanhada por um fracasso (COSTA; BORUCHOVITCH, 2006). Martínez e Salanova (2006) indicam que a autoeficácia promovida por essa forma tende a diminuir rapidamente quando a persuasão se desconfirma, por fracassos repetidos. Então, há a necessidade de promover outras fontes de autoeficácia junto aos gestores, visto que a persuasão sozinha, pode não manter esses níveis elevados.

Apenas um dos gestores revelou que essa situação nunca aconteceu com ele, após a designação para esse cargo. Dois gestores afirmam que isso ocorre com pouca frequência. Isso indica pontos a serem trabalhados, principalmente, no nível estratégico, tendo em vista que esse estímulo constitui um fator positivo ao desempenho funcional.

4.5 PERCEPÇÃO DOS ESTADOS FISIOLÓGICOS

A condição amena dos estados fisiológicos do ser humano é fator importante da autoeficácia, ao passo em que possibilita sua melhor percepção, por meio da prática de seus detentores, sob a crença da capacidade de desempenhar atividades. Alguns sintomas, a exemplo da alta ansiedade e estresse, quando percebidos pelo indivíduo, indicam vulnerabilidade, levando a uma avaliação de baixa competência para realização de uma tarefa específica. Por esse motivo, é importante que os gestores tenham estados fisiológicos favoráveis, que propiciem a habilidade para lidar com as mais diversas situações possíveis na sua atuação. As falas dos gerentes entrevistados ilustram a percepção obtida sobre isso:

... até o momento, não sofro de nenhum problema de **saúde mental**. A **chateação** existe, você fica às vezes, com a **mente carregada**, claro. Então, é **descansar**, ter o **lazer em casa**, com a **família** [GII.5].

Ansiedade, um pouco, e **estresse**, também. Porque, como nós trabalhamos aqui com **processos**, da **área de execução**... então, os processos caminham lentamente por todos os setores, mas quando eles chegam aqui, as pessoas já estão desesperadas querendo que aquilo seja finalizado. Então o **nível de estresse já tá muito elevado**, e **acaba passando isso para gente** [GVI.3].

Eu faço **hidroginástica**, faço **ioga**, e assim... na verdade, eu acho que é porque eu **gosto do que eu faço** [GVI.5].

Olhe... eu sou considerada por muitos, como uma **pessoa muito forte**. Só que **eu sou humana**, e tem dias que não há jeito. A gente deixa mesmo transparecer. Não é algo normal. É preciso eu estar com uma carga muito grande de **estresse**. Porque também, não é só trabalho. **Às vezes acumula com a vida pessoal**. Eu digo a você que recentemente aconteceu. **Eu estava com uma sobrecarga enorme** [GXII.3].

Os entrevistados mostram que é normal apresentar o cansaço físico e mental, e que isso, muitas vezes, é resultado da elevada carga de trabalho e dos assuntos tratados em determinadas subáreas administrativas, como a administração de pessoal, contabilidade e finanças. Alguns gestores que trabalham na área de finanças, por exemplo, demonstraram apresentar mais facilmente, alguns estados emocionais, como estresse e fadiga. Para amenizar isso, eles recorrem ao descanso, ao lazer com a família, a exercícios físicos e a prática esportiva, entre outros. A instituição estudada precisaria dar uma atenção especial a essa fonte de autoeficácia, já que a amenização dos estados emocionais, contribui para que os indivíduos tenham uma melhor percepção da sua capacidade, inclusive, quando se trata de resultados da capacitação.

Embora os gestores trabalhem num ritmo dinâmico, os discursos indicam que esses fatores emocionais são mais bem trabalhados pelos servidores que já estão há certo tempo exercendo a função gerencial. Isso pode ser visto nessa fala: “**Não**. Acho que a **idade me ensinou** a conviver com o **estresse**. Eu não sinto mais essa questão, **não tem mais influência não...** é como se diz: eu **sou calmo!**” [GI.3].

À medida que se vivencia determinadas situações e se consegue apontar variadas soluções aos problemas que acontecem no trabalho, os gestores parecem apresentar estados emocionais negativos com menor intensidade. “As pessoas podem avaliar o seu grau de confiança por seus estados fisiológicos enquanto pensam em uma determinada ação” (PAJARES; OLAZ, 2006, p. 105). Então, como enfatiza a tríade da teoria social cognitiva, há uma natureza recíproca no comportamento humano, e as falas demonstraram que tanto os estados emocionais (fatores pessoais) influenciam a forma de resolver as tarefas (comportamento humano), quanto o fato de já ter vivenciado a resolução de certas tarefas, pode influenciar na apresentação de estados somáticos, e ambos estão diretamente relacionados aos fatores ambientais.

Há aqueles que sugerem não apresentá-los, como indica a seguinte fala: “**Não**. Às vezes, a gente apresenta só **cansaço**, mas porque a gente junta o dia-a-dia... casa, trabalho... Coisas da **rotina** mesmo” [GVII.3]. Mas mesmo os que expõem esse entendimento, o fazem de forma controversa, sugerindo, em alguns trechos, que estão passíveis de apresentar sintomas emocionais negativos.

A vida familiar também causa impacto nos sintomas apresentados no trabalho. Isso porque nem todos os gestores indicam que sabem diferenciar essas esferas da sua vida. Muitas vezes, eles acabam levando um problema de casa para o trabalho, bem como o inverso também pode acontecer. Um sujeito aponta que não apresenta esses fatores, porque, além de praticar atividades físicas, possui formação na área de qualidade de vida, e que segundo eles, essa formação não permite que tais estados aflorem. Os conflitos experienciados nas relações em família pelos gerentes acabam interferindo no seu desempenho no desenvolvimento de atividades no trabalho (SILVA, 2005). Embora alguns entrevistados apontem que não sofrem com conflitos na relação casa-trabalho, sabe-se que essa dissociação, na prática, é muito difícil. Acontece uma espécie de reação em cadeia, já que os problemas em família podem influenciar os gestores, que passam a apresentar estados fisiológicos negativos, e esses, por sua vez, influenciam os seus níveis de autoeficácia.

Não. Nenhum. Até porque eu **faço pilates, ioga, ando de bicicleta** final de semana, ou seja, eu busco fazer diversas tarefas que façam com que eu **dissipe** qualquer **energia negativa**, até porque eu sou **especialista em qualidade de vida**, e não posso me estressar nunca. [GIV.4].

Um dos entrevistados acredita que um dos fatores que envolve a redução dos seus estados fisiológicos é a sua fé em Deus: “Olha, eu primeiro **confio em Deus**. Sou **religioso**, praticante. Eu **não me desespere**. Sou **tranquilo** e **sempre entendo que há uma saída**”

[GX.5]. Assim, a religião também pode exercer influência nesses estados. Para Martínez e Salanova (2006) as demonstrações de tranquilidade e bom ânimo e alegria podem ser interpretadas como sinais de domínio e controle.

5 CONCLUSÃO

A partir da análise compreensiva e interpretativa dos significados apreendidos na pesquisa pôde-se perceber uma clara relação entre autoeficácia e desempenho gerencial. A média de autoeficácia geral percebida encontrada na pesquisa (3,3) pode indicar que os gestores técnico-administrativos da Universidade Federal estudada possuem um nível elevado de autoeficácia. Assim, as afirmativas abordadas no questionário puderam ser entendidas a partir dos discursos transcritos e analisados. Percebeu-se também que os gestores se veem como persistentes. Essa característica, sempre que citada, remete a aspectos culturais da administração pública, ressaltando que a persistência é imprescindível ao gestor que trabalha nesse contexto, já que os trâmites nesse contexto, bem como outras situações, refletem excesso de burocracia e resistência à mudança.

Outra percepção revelada é a importância das experiências vivenciadas pelos gestores, corroborando com o que sugere Bandura (1977; 1986) sobre as experiências de domínio se constituírem como fonte de maior influência à autoeficácia. Assim, percebeu-se que os gestores se sentem seguros no exercício da função e que as suas falas remetem ao fato de que essa segurança é advinda das experiências vividas não apenas na função atual, como em outras experiências passadas.

Acerca do exposto, enfoca-se a importância do programa de capacitação da universidade pesquisada fazer uso do contexto da ação profissional, meio onde acontecem as interações de trabalho dos gestores, a fim de que se institucionalizem novos métodos de capacitação – tais como: treinamento no trabalho, estudos de casos práticos, mentoria, aprendizagem em ação – capazes de promover um processo reflexivo sobre a função gerencial e suas atividades. Isso pode, inclusive, otimizar os resultados da capacitação de modo a gerar mais aprendizagem e reduzir os custos das suas ações.

As relações sociais entre os gestores e sua equipe podem ser relacionadas como de grande importância para o compartilhamento de ideias, apontamento de soluções e resolução de problemas, o que incide diretamente na autoeficácia desses gestores. A observação vicária pôde ser entendida numa relação de reciprocidade, na percepção de alguns gestores entrevistados, em vista de que a grande experiência possuída e as capacitações obtidas, resultaram em competências que os colocam como modelos a serem seguidos. Do mesmo modo, esses sujeitos também buscam se espelhar no desempenho de outros colegas gestores. Para Bandura (1986), os efeitos das experiências vicárias vão depender dos fatores percebidos como similares entre o observador e o modelo.

A persuasão verbal foi indicada como importante, embora não seja algo claramente vivenciado por alguns gestores. Alguns têm essa percepção a partir da confiança depositada por suas chefias imediatas. Bandura (1986) sugere que é mais difícil aumentar as crenças de autoeficácia, por meio da persuasão, do que reduzi-las. Essa é uma característica que carece de mais atenção. Embora não seja a fonte mais influente, ela tem o seu papel, em especial, associada a outras formas de desenvolvimento.

Um aspecto questionado envolve a capacidade dos gestores em trabalhar as situações emocionais decorrentes da ação profissional. Deve-se crer que tudo o que foi exposto é verdadeiro. Todavia, percebeu-se alguns sinais de que havia certo receio por parte dos entrevistados, em relatar estados que denunciasses fraqueza ou falta de habilidade em lidar com situações difíceis. Sobre isso, os sujeitos descreveram algumas alternativas úteis para amenizar tais estados, como: fazer ioga, hidroginástica e andar de bicicleta, entre outros.

Estados fisiológicos confortáveis são mais prováveis de impulsionarem a pessoa a se sentir confiante em uma habilidade requerida ao desempenho de uma tarefa (BANDURA, 1986).

Percebe-se que a cultura institucionalizada na Universidade estudada tanto exerce influência nos gestores, como pode ser influenciada por eles, na medida em que se mostram perseverantes, servindo de modelo para suas equipes. As mudanças esperadas nas instituições públicas requerem mudanças pessoais, que podem acontecer sob a consideração da cultura e da meritocracia, agentes indispensáveis a esse processo (GUIMARÃES, 2011). Assim, a gestão por competência e a meritocracia podem promover o fortalecimento de uma cultura que caracterize uma instituição mais flexível e adaptável.

As crenças de autoeficácia unem as competências ao desempenho. O efeito das competências no desempenho não é direto, pois depende de crenças pessoais. É o esforço, a persistência e a perseverança que, em conjunto com as competências, influenciam o desempenho da pessoa. Há vezes em que um profissional que possui uma gama de conhecimentos e habilidades não consegue obter o resultado esperado enquanto outro com menor competência, mas com um nível elevado de autoeficácia, obtém um melhor desempenho (JAINA; TYSON, 2004).

Fica evidente que o nível elevado de autoeficácia dos gestores estudados tem produzido resultados positivos no trabalho, ao passo em que eles se sentem mais seguros, conseguem lidar com situações difíceis e apontar diversas soluções aos problemas que surgem no exercício da função gerencial. Todavia, percebe-se que há pontos que podem ser mais bem explorados, inclusive em programas de capacitação, especialmente, formas de reduzir os estados fisiológicos e o incentivo a persuasão social, por parte de pessoas que tenham competência sobre o assunto, foco da ação a ser ministrada. Ainda, pode-se buscar instituir uma cultura flexível e adaptável que sirva de alicerce ao alcance dos objetivos institucionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONELLO, C. S. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 199-220, 2006.
- AZZI, R. G.; POLYDORO, S. Autoeficácia proposta por Albert Bandura. In: AZZI, R. G.; POLYDORO, S. (Org.). **Autoeficácia em diferentes contextos**. Campinas: Alínea, p. 9-23, 2006.
- BANDURA, A. A. O sistema do *self* no determinismo recíproco. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. (Org.). **Teoria Social Cognitiva: Conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, p. 43-67, 2008.
- _____. Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. **Educational Psychologist**, v. 28, n. 2, p. 117-148, 1993.
- _____. Organisational Applications of Social Cognitive Theory. **Australian Journal of Management**, v. 13, n. 2. December, 1988.
- _____. **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 1986.
- _____. Self-efficacy mechanism in human agency. **American Psychologist**, v. 37, n. 2, 1982.
- _____. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, v. 84, n. 2, p.191-215, 1977. Disponível em: <<https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1977PR.pdf>>. Acesso em: 15 de junho de 2017.

COSTA, E. R.; BORUCHOVITCH, E. A auto-eficácia e a motivação para aprender: considerações para o desempenho escolar dos alunos. **Autoeficácia em diferentes contextos**. Campinas: Alínea, p. 87-109, 2006.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. The new public service: Serving rather than steering. **Public Administration Review**. v. 60, n. 6, nov./dec., 2000.

FARIAS, P. C. L.; GAETANI, F. A política de recursos humanos e a profissionalização da administração pública no Brasil do século XXI : um balanço provisório. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 2002. **Anais...** Lisboa: CLAD, 2002.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W. & GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2008.

GUIMARÃES, J. C. Fenômenos Acadêmicos: gestão ou liderança promove maior eficiência em IFES? Um ensaio sob a perspectiva da Inteligência Empreendedora (IE). In: III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. **Anais...** João Pessoa: EnGPR, 2011.

JAINA, J.; TYSON, S. Psychological similarity in work-based relationships and the development of self-efficacy beliefs. **Human Relations**. New York, v. 57, n. 3, p. 22, mar., 2004.

MARTÍNEZ, I.; SALANOVA, M. Autoeficácia en el trabajo: el poder de creer que tú puedes. **Estudios Financieros**, v. 279, p. 175-202, 2006. Disponível em: <<http://www.wont.uji.es/wont/downloads/articulos/nacionales/2006MARTINEZ06AN.pdf>>. Acesso em: 12 de junho de 2017.

ORLANDI, E. P. **Discurso e leitura**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

PAJARES, F.; OLAZ, F. Teoria social cognitiva e auto-eficácia: Uma visão geral. In: BANDURA, A.; AZZI, R. G.; POLYDORO, S. (Org.). **Teoria Social Cognitiva: Conceitos básicos**. Porto Alegre: Artmed, p. 97-114, 2008.

PIRES, A. K., et al. Gestão por competências em organizações de governo: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: **ENAP**, 2005.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **RAP**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, jan./fev., 2006.

SCHWARZER, R. **General Perceived Self-Efficacy Scale – GSE**. Disponível em: <<http://userpage.fu-berlin.de/~health/auto.htm>>. Acesso em: 28 de julho de 2011.

SILVA, A. B. **A vivência de conflitos entre a prática gerencial e as relações em família**. 2005. 221 folhas. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

STAJKOVIC, A. D.; LUTHANS, F. Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. **Psychological Bulletin**. v. 124, p. 240-261, 1998.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIMMERMAN, B.; BANDURA, A.; MARTINEZ-PONS, M. Self-motivation for academic attainment: The role of self-efficacy beliefs and personal goal-setting. **American Educational Research Journal**, v. 29, n. 3, p. 663-676, 1992. Disponível em: <<http://des.emory.edu/mfp/Bandura1992AERJ.pdf>>. Acesso em: 13 de dezembro de 2015.