



A ANÁLISE DE MODELOS GERENCIAIS NA PERSPECTIVA DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

Albertina Arruda Guimarães¹

Sergio Castro Gomes²

RESUMO

O presente artigo, compreende um exercício de pesquisa destinado ao treinamento quanto à construção de mapas de competências. O estudo aborda a competência organizacional a partir da identificação de competências gerenciais, com base em modelos teóricos descritivos das características atinentes ao processo do trabalho gerencial nas organizações contemporâneas. Trata-se de um estudo de caso do tipo qualitativo, realizado em uma organização do setor de serviços com atuação no Estado do Pará. Para a coleta de dados foram utilizadas como técnicas a análise documental e a realização de entrevistas mediante uso de um roteiro de entrevistas com questões semiestruturadas, aplicadas junto a seis gerentes de unidades, definidos como espaço amostral. Como resultado, a pesquisa logrou a construção de seis mapas de competências gerenciais, apresentando uma classificação das competências gerenciais, em torno dos quatro modelos gerenciais propostos para análise de competências gerenciais, dispostos no referencial teórico norteador do estudo.

Palavras-chave: Competência Organizacional. Competência Gerencial. Mapeamento de Competências e Modelos de Competência Gerencial.

ABSTRACT

This article comprises a research exercise aimed at training in construction skills maps. The study addresses the organizational competence through the identification of management competencies, based on theoretical models describing the features pertaining to the process of managerial work in contemporary organizations. This is a case study of qualitative, conducted in an organization of the service sector with operations in the state of Pará. For data collection were used as technical document analysis and interviews by using a script interviews with semi-structured questions, applied with six

¹Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD – UNAMA. Email. albertinaarruda@gmail.com

²Doutor em Economia Aplicada. Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPAD - UNANA. Email. scgomes03@uol.com.br

Realização:



Apoio:





unit managers, defined as sample space. As a result, the survey achieved the construction of six maps of managerial skills, with a rating of management skills, around the four management models proposed for analysis of management skills, arranged in guiding theoretical framework of the study.

Keywords: Organizational Competence. Managerial competence. Mapping Skills and Management Competency Models.

1 INTRODUÇÃO

A sustentabilidade das organizações produtivas contemporâneas atrela-se, dentre outros fatores, a questão das competências do seu corpo de funcionários no exercício das variadas atividades funcionais, as quais são exigidas ao bom desempenho organizacional, que como consequência originará a competência organizacional relativa ao ramo de atuação de uma determinada organização produtiva.

Neste contexto, o presente artigo parte de um recorte de pesquisa relativo ao campo temático da competência organizacional, voltado à análise das competências gerenciais com base na metodologia de Mapeamento de Competências (MC), apresentando como questão de pesquisa, elaboração de mapas de competências gerências com base em Brandão (2012) e Quinn et al. (2003).

O estudo tem como objetivo geral identificar se as competências individuais, que são colocadas em prática pelos gestores de uma organização produtiva no estado do Pará, contempladas com a possibilidade de verificação empírica sobre os papéis gerenciais descritos por Quinn et al. (2003). Para o alcance do objetivo geral foram definidos dois objetivos específicos: i) identificar as competências individuais do quadro de funcionários / colaboradores, por intermédio da construção de mapas de competências; ii) relacionar essas competências individuais com os modelos e papéis gerenciais. A análise foi realizada a partir dos mapas conceituais construídos com os dados coletados no estudo de caso. Estes mapas foram elaborados a partir de dados coletados em pesquisa de campo e suas análises foram desenvolvidas com base no referencial teórico-metodológico adotado no estudo.

No contexto dos quatro modelos gerenciais parametrizados, a partir do proposto por Quinn et al (2003), foi executado o processo de convergência que realizou o teste de aderência entre dados teóricos e informações empíricas obtidas pela pesquisa. As informações em questão, foram geradas a partir das categorias relacionadas as questões das metas racionais, dos processos internos, das relações humanas e dos sistemas abertos, que nominam os modelos gerenciais adotados. Neste contexto, as competências gerenciais identificadas por intermédio dos mapas de competências construídos,

Realização:



Apoio:





encontram-se em correspondência com as categorias de análise Critérios de eficácia, Teoria referente a meios e fins, Ênfase, Atmosfera e Papel do gerente, que pautam os quatro modelos gerenciais em questão.

2 REVISÃO DE LITERATURA E REFERENCIAL TEÓRICO

As perspectivas teóricas sobre as temáticas abordadas, estas, relacionadas aos conceitos de planejamento estratégico, competências individual, gerencial e organizacional, embasaram o direcionamento teórico de pesquisa, em torno da abordagem metodológica do mapeamento de competências, como instrumental técnico utilizado para o desenvolvimento de análises das práticas administrativas vinculadas à gestão de pessoas nas organizações contemporâneas.

2.1 Competências Individuais

As competências individuais fornecem a sustentabilidade para as competências organizacionais, pois estando estas últimas relacionadas aos recursos disponibilizados à execução dos seus processos operacionais, estes por sua vez apresentam maior significado, no contexto contemporâneo das organizações quando relacionados às competências humanas.

Esta perspectiva encontra-se relacionada às formulações teóricas desenvolvidas por Le Boterf (1995, 2003), Zarifian (2003) e Jaques (1978). No contexto destes autores, as competências individuais encontram-se no entorno dos seguintes fatores: a) Capacidades (*inputs*) – conhecimentos, habilidades, atitudes e valores; b) Entregas (*outputs*) – contribuições / agregação de valor.

As capacidades relacionam-se a uma condição pré-existente (pré-requisito) para o exercício de uma atividade produtiva por parte de uma determinada pessoa que, no atual contexto organizacional denomina-se funcionário / colaborador. E, as entregas, correspondem ao resultado ofertado (agregação de valor) à organização por esta pessoa, a partir da colocação em prática (trabalho) das suas capacidades individuais. (FERNANDES, 2013, p.48)

Fernandes (2013, p.50) menciona a ocorrência de “níveis de complexidade” (*work levels*) como estrutura de análise de competências individuais.

No decorrer do processo evolutivo ao nível profissional, o acréscimo de novas experiências profissionais, conceitos e habilidades, alçam o profissional a níveis progressivos de desenvolvimento das suas competências individuais, levando-o assumir novos desafios e responsabilidades

Realização:



Apoio:





profissionais, em graus de complexidade ascendente. Neste processo evolutivo, o profissional aumenta o seu nível individual de competência e passa a realizar entregas significativas à organização em termos quantitativos e qualitativos.

Kemper et al. (2012) referindo-se a questão do desenvolvimento das competências individuais no decorrer do tempo (níveis de complexidade – *work levels*), define este processo como ocorrendo em função do aumento do grau de abstração, como da capacidade pessoal de resolução de problemas com maior nível de complexidade, conforme ocorra o desenvolvimento de uma carreira profissional. Os autores citam os trabalhos de Jaques (1978), Ibarra (1993), Clieaf (2004) e Mattson (2012), como referenciais sobre o tema.

Le Boterf (2003, p. 137) apresenta três perspectivas conceituais sobre competência que, de forma complementar entre si, aplicam-se ao contexto das competências individuais: a) Tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se confronta; b) Inteligência prática das situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta; c) Faculdade de mobilizar rede de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade.

Na perspectiva desse autor destacam-se questões relacionadas a fatores como responsabilidade, inteligência e capacidade de mobilização (neste caso dos recursos pessoais/individuais), onde encontram-se aplicáveis à análise das competências individuais.

De acordo com Bastos, Loiola e Pereira (2009), a contribuição de Zarafian (2003), apresenta três noções a respeito do conceito de competência, quais sejam: a) Evento ou incidente; b) Comunicação; c) Serviço.

A noção de evento ou incidente corresponde a ocorrência de circunstâncias, nas quais os acontecimentos ocorrem de forma imprevista ou não-programada. Neste contexto, a competência se manifesta a partir de uma capacidade de reação adequada a um dado evento ou incidente.

A noção de comunicação relaciona-se ao conceito de competência a partir de um processo de auto-compreensão capaz de gerar situações de empatia interpessoal e por seu intermédio a geração de sinergias para o alcance dos objetivos e normas nas organizações.

E, o conceito de serviço que correspondem a criação de categorias entre os *stakeholders* das organizações, sobretudo clientes e fornecedores, gerando competência a partir da mobilização de recursos necessários ao desempenho organizacional.

Realização:



Apoio:





Os ativos intangíveis (conhecimento, criatividade, entre outros) sobrepõem os ativos tangíveis (tecnologias de produção: máquinas, equipamentos e outros) na determinação da produção de valor (riqueza) às organizações contemporâneas.

Capano e Steffen (2012, p. 42) conceituam “competência” como sendo o exercício de coordenação da ação coletiva em sintonia com interesses individuais, divergentes em determinados contextos e, diante do qual as organizações apresentam como objetivo institucional o alcance de resultados operacionais pré-determinados, ao menor custo/benefício (eficiência) possível e de acordo com os interesses de seus membros dirigentes e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Le Boterf (2003) analisando o conceito de Competência, argumenta que este encontra-se em processo de construção, no contexto do ambiente acadêmico, apesar de implicitamente ser conhecido e utilizado milenarmente pelas diversas sociedades no decorrer do desenvolvimento da cultura organizacional - na Idade Média, o termo Competência referia-se a questões de natureza jurídica, relacionada às capacidades pessoais e institucionais em participar de atividades de julgamentos. Posteriormente o termo tendo sido ampliado para outros ramos de atividades profissionais.

E, para Zarifian (2003, p. 137), o conceito de Competência fundamenta-se em três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes.

2.2 Competência Gerencial

No contexto organizacional e, a partir dos trabalhos de conceituação de Boyatzis (1982) - na obra “The Competent Manager: a Model for Effective Performance”, citado por Bitencourt, (2001) - e do artigo de David MacClelland “Testando por competências em vez de inteligência” citado por Fleury (2002), inicia-se a fase de sistematização e de estudos acadêmicos sistemáticos, nos planos internacional e nacional, respectivamente, acerca dos temas relativos às competências gerenciais e organizacionais.

Boyatzis (1982) elenca em sua obra, acima referida, 24 atributos relativos à competência gerencial.

Posteriormente outros autores deram continuidade ao estudo sobre competências, destacando-se os trabalhos de Boog (1995), Spencer e Spencer (1993), Sparrow e Bognanno (1994), Moscovici (1994), Cravino (1994), Parry (1996), Sandberg (1996) e Bruce (1996), citados por Bitencourt (2001). Fernandes (2013) trata da competência profissional a partir do conceito de Planos de Desenvolvimento Individuais (PDIs), demonstrando que os processos de avaliação de competências nas organizações

Realização:



Apoio:





subsidiar a elaboração dos PDIs nas organizações produtivas, por intermédio de processos de mapeamento de competências.

Nesta perspectiva, ocorre um processo de retroalimentação (círculo virtuoso) entre as competências gerenciais e a aprendizagem organizacional, como mecanismo de sustentação destas competências. (BITENCOURT, 2001).

Em termos de nacionalidade, as principais correntes/escolas no campo das competências, destacam-se a norte-americana, latino-americana, europeia (francesa) e australiana. Oliveira e Zago (2008) destacam que em relação ao Brasil, desde a década de 1980, a sociedade brasileira encontra-se em um ciclo de transformação nacional no campo social, derivado de profundas transformações nos campos, econômico, político e cultural, que levam a mecanismos de reestruturação produtiva na sua base econômica, com efeitos sobre os setores produtivos da economia.

Os modelos gerenciais, como constatado por Quinn et al (2003) “são representações de uma realidade mais complexa” – característica intrínseca de todos os processos de modelagem teórica. Os modelos nos ajudam a representar, comunicar ideias e compreender melhor fenômenos mais complexos do mundo real. (QUINN et al., 2003, p. 03).

Em sendo representações de uma dada realidade, os modelos gerenciais adotados como parâmetros à análise proposta, denominam-se:

- a) Modelo das metas racionais;
- b) Modelo dos processos internos;
- c) Modelo das relações humanas;
- d) Modelo dos sistemas abertos.

Os quatro modelos gerenciais supracitados são analisados a partir de cinco parâmetros:

- 1º – Critérios de eficácia;
- 2º – Teoria referente a meios e fins;
- 3º – Ênfase;
- 4º – Atmosfera;
- 5º – Papel do gerente.

Matriz - Características dos modelos gerenciais

Modelos / Parâmetros	Metas racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
Critérios de	Produtividade, lucro	Estabilidade,	Compromisso,	Adaptabilidade, apoio

Realização:



Apoio:





A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE TRANSIÇÃO

19 E 20 DE OUTUBRO DE 2016



eficácia		continuidade	coesão, moral	externo
Teoria referente a meios e fins	Direção, resultados produtivos	Rotinização, estabilidade	Envolvimento, compromisso	Adaptação, inovações contínuas, aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento da mudança
Atmosfera	Econômico-racional: “lucro líquido”	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador / mediador

Fonte: Quinn et al. (2003, p. 03).

O tratamento dos modelos em separado, na perspectiva de Quinn et al. (2003, p. 12) fazem parte, enquanto subdomínios, de um construto maior denominado Quadro de Valores Competitivos – QVC.

O QVC, corresponde as relações existentes entre os modelos de competência gerencial entre si, denotando em tais relações, perspectivas mais amplas para a análise destas Competências.

A análise relacional proposta pelo QVC, considera que os modelos individualmente encontram o seu oposto em um outro modelo dentro do QVC, como demonstrada pela ocorrência de um paralelismo entre pares de modelos, no sentido da existência de elementos comuns entre estes pares.

O QVC oferece oito orientações situacionais de enquadramento para análise de competência gerencial, a partir de considerações quanto a questões relacionadas a comportamento moral; participação e abertura; documentação e gerenciamento de informações; estabilidade e controle; direção e clareza de objetivos; produtividade e realização; crescimento e aquisição de recursos; inovação e adaptação.

3 MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

No desenvolvimento do processo metodológico de pesquisa, foi utilizado o método de mapeamento de competências, proposto por Brandão (2012), onde o autor qualifica o mapeamento de competências

Realização:



Apoio:





como diagnóstico de competências, tendo como propósito a identificação de gaps (lacunas) de competências ou discrepâncias entre as competências necessárias (teóricas) para o alcance de objetivos/resultados organizacionais e as competências internas (reais) da organização. Como referencial teórico para análise das competências gerenciais, o trabalho adota os modelos e papéis gerenciais proposto por Quinn et al. (2003).

A estrutura de análise seguiu o protocolo de construção do mapa de competências (BRANDÃO, 2012) e buscou analisar as competências individuais expressas nos relatos dos gestores. As categorias pré-definidas compõem os papéis gerenciais (QUINN 2003, p. 17- 20)

O roteiro de entrevista buscou identificar aspectos relacionados à formação acadêmica do entrevistado; histórico de cargos ocupados na Organização; conhecimento sobre o cargo gerencial; atividades de planejamento, coordenação, execução e controle; mobilização da equipe de trabalho e o gerenciamento dos recursos humanos de uma forma geral.

Os mapas de competências gerados a partir do processo metodológico supracitado, foram construídos por intermédio das seguintes etapas:

1ª etapa – Elaboração de roteiro de entrevista;

2ª etapa – Aplicação do roteiro de entrevista;

3ª etapa – Transcrição dos dados coletados;

4ª etapa – Tratamento dos dados coletados;

5ª etapa – Análise de conteúdo, com a pré-definição de categorias a partir do referencial teórico sobre competências gerenciais;

6ª etapa – Classificação dos dados analisados dentro das categorias de análise definidas;

7ª etapa – Construção dos mapas de competências a partir da classificação dos dados analisados.

Como evidência da capacidade contributiva do mapeamento de competências para o bom desempenho das organizações contemporâneas, fica elencada no presente trabalho, as conclusões de pesquisa obtidas mediante o exercício de mapeamento de competências realizado, que identificaram algumas das competências gerenciais existentes no contexto do caso (organização) disponível e sujeito a verificação empírica destas evidências. No contexto organizacional estudado, a construção de seis mapas de competências gerenciais, baseados nas proposições teórico-metodológicas de Brandão (2012) e Gramigna (2007) - para conteúdo relacionado a mapeamento de competências - e de Quinn et al. (2003) - para tratamento de conteúdo sobre competências gerenciais -, que utilizados em conjunto ou de forma complementar, estes referenciais propiciaram a obtenção dos resultados alcançados pela pesquisa.

Realização:



Apoio:





Dentre estes resultados, o exercício de pesquisa realizado identificou as categorias de análise a priori (categorias de análise teóricas) e a posteriori (categorias de análise obtidas a partir da construção dos instrumentos de coleta de dados utilizados no desenvolvimento da pesquisa), que propiciaram a obtenção dos parâmetros de análise da pesquisa, no tocante a construção dos quadros e das tabelas contendo os dados e as informações explicativas necessárias à construção e alcance dos resultados de pesquisa obtidos.

Para construção dos mapas de competências gerados pela pesquisa, mais a obtenção de resultados, foram necessárias o cumprimento de nove etapas processuais, processo iniciado a partir da elaboração do instrumento de coleta de dados (caracterizado por um roteiro de entrevistas), finalizado com a obtenção de resultados, intermediado pelas etapas de Aplicação do roteiro de entrevista; Transcrição dos dados coletados; Depuração dos dados coletados; Análise de conteúdo sobre dados depurados; Definição de categorias de análise sobre resultado da análise de conteúdo; Classificação dos dados analisados dentro das categorias de análise definidas; Construção dos mapas de competências a partir da classificação dos dados analisados. Outro aspecto relevante a ser destacado, corresponde a utilização de modelos gerenciais como parâmetro de análise para a avaliação dos dados coletados, relativamente a consistência ou aderência dos mesmos em relação aos referenciais teórico-metodológicos adotados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA E DISCUSSÕES

O primeiro passo para analisar os dados foi descrever os resultados dos questionamentos iniciais. A primeira variável a ter seu resultado descrita é a que se refere à **formação acadêmica**. Todos os seis gestores entrevistados afirmaram possuir curso superior concluído, sendo cinco formados em Pedagogia e um em Administração. Quase todos os gestores – cinco, no total – afirmaram também que possuem diploma de pós-graduação lato sensu (especialização). Esses resultados apontam que, ao menos teoricamente, existe uma convergência entre as áreas em que esses indivíduos se formaram e o trabalho que atualmente executam na organização.

No que se refere ao **tempo de trabalho**, a maior parte dos gestores – quatro – está na organização há pelo menos seis anos, sendo que o mais experiente dos entrevistados trabalha na instituição há mais de vinte e oito anos. Conclui-se, portanto, que a maior parte dos gestores entrevistados está suficientemente ambientado à cultura organizacional e que compreende a dinâmica dos processos administrativos. A terceira e a quarta variáveis tem a ver com **trajetória de carreira percorrida** pelos gestores. Pode-se concluir a partir dos relatos que eles compreendem bem como se dão as atividades no nível operacional da organização, pois as informações dadas por eles apontam que já exerceram

Realização:



Apoio:





papeis de apoio aos níveis tático e estratégico: estagiários, instrutores, assistentes, assessores e auxiliares. Além disso, outra informação relevante é que eles não foram subitamente promovidos a gestores, pois relataram que passaram antes por cargos intermediários, o que tende a torná-los mais aptos ainda a exercer seus papéis de gestores, pois viveram experiências em diferentes áreas e níveis, fazendo com que pudessem se desenvolver de acordo com as demandas de cada uma dessas rotinas organizacionais.

Apesar desta trajetória favorável ao desenvolvimento dos gestores, eles não estão ocupando o atual cargo há muito tempo, em média. Os dados por eles fornecidos apontam que cinco estão na função por um período entre um e cinco anos. O perfil resultante dos relatos dos gestores quando responderam as primeiras questões foi o seguinte: eles possuem curso superior e também pós-graduação lato sensu, geralmente na área da educação; trabalham na instituição há pelo menos seis anos; já passaram por outras funções, principalmente no nível operacional; e estão ocupando o cargo de gestores há menos de cinco anos. Retomando a técnica de construção dos mapas de competências (BRANDÃO, 2012), esta etapa do capítulo de análise de dados procurou sintetizar as respostas dos gestores em forma de competências individuais que eles demonstram colocar em prática no cotidiano organizacional.

4.1 Mapeamento de competências gerenciais

4.1.1 Conhecimento sobre o cargo

Competência	Nível organizacional	Modelo gerencial	Papel gerencial
Manutenção das diretrizes estratégicas	Estratégico	Metas Racionais	Diretor
Estabelecimento de metas para gestão das rotinas pedagógicas	Funcional	Processos Internos	Coordenador
Prover os setores com os recursos humanos, materiais, financeiros e estruturais	Funcional	Processos Internos	Coordenador
Manutenção do espaço físico	Operacional	Metas Racionais	Produtor
Elaboração do cronograma de trabalho administrativo e pedagógico	Operacional	Processos Internos	Coordenador

Mapa de competências 01 – Conhecimento sobre o cargo gerencial

Das cinco competências mapeadas na variável Conhecimento sobre o Cargo Gerencial, foram encontrados os seguintes resultados: 03 competências correspondem ao modelo gerencial Processos Internos e ao papel gerencial de Coordenador; 01 competência corresponde ao modelo gerencial Metas Racionais e ao papel gerencial de Diretor; 01 competência corresponde

Realização:



Apoio:



ao modelo gerencial Metas Racionais e ao papel gerencial de Produtor.

4.1.2 Planejamento

Competência	Nível organizacional	Modelo gerencial	Papel gerencial
Manutenção das diretrizes no planejamento	Estratégico	Metas Racionais	Diretor
Planejamento participativo dos planos de trabalho (unidades operativas)	Funcional	Relações Humanas	Facilitador
Acompanhar as atividades planejadas	Operacional	Processos Internos	Monitor
Avaliar planos de trabalho	Funcional	Processos Internos	Monitor

Mapa de competências 02 – Execução de Atividade de Planejamento na Organização

Na análise dos dados relacionados ao desenvolvimento das atividades de planejamento, especificamente, foram encontrados os seguintes resultados: 02 competências correspondem ao modelo gerencial Processos Internos e ao papel gerencial de Monitor; 01 competência corresponde ao modelo gerencial Metas Racionais e ao papel gerencial de Diretor; 01 competência corresponde ao modelo gerencial Relações Humanas e ao papel gerencial de Facilitador.

4.1.3 Coordenação

Competência	Nível organizacional	Modelo gerencial	Papel gerencial
Analisar as informações da produção da unidade educacional (mensal, quadrimestral e anual)	Funcional	Processos Internos	Monitor
Coordenar as ações educacionais planejadas na unidade (alunos, professores e comunidade)	Funcional	Processos Internos	Monitor

Mapa de competências 03 – Atividades de Coordenação

Quanto aos dados relacionados ao desenvolvimento das atividades de coordenação, foram encontrados os seguintes resultados: 02 competências correspondem ao modelo gerencial Processos Internos e ao papel gerencial de Monitor.

4.1.4 Supervisão

Competência	Nível organizacional	Modelo gerencial	Papel gerencial
Acompanhar as atividades de	Operacional	Processos Internos	Monitor

Realização:



Apoio:





A GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE TRANSIÇÃO

19 E 20 DE OUTUBRO DE 2016



atendimento aos públicos interno e externo			
Gerenciar os recursos internos e à manutenção das ações desenvolvidas	Tático	Processos Internos	Monitor
Analisar com equipe de trabalho as atividades já desenvolvidas (os pontos fracos e fortes das atividades, melhorias e alcançadas)	Operacional	Processos Internos	Monitor
Coordenar as equipes de trabalho para alcance das metas	Operacional	Metas Racionais	Produtor

Mapa de competências 04 – Execução de Atividade de Supervisão na Organização

Relativamente à análise dos dados relacionados ao desenvolvimento das atividades de supervisão, os resultados encontrados foram: 03 competências correspondem ao modelo gerencial Processos Internos e ao papel gerencial de Monitor; 01 competência corresponde ao modelo gerencial Metas Racionais e ao papel gerencial de Produtor.

4.1.5 Mobilização da equipe de trabalho

Competência	Nível organizacional	Modelo gerencial	Papel gerencial
Organizar atividades internas (eventos, reuniões, ações na comunidade e capacitação pedagógicas).	Funcional	Processos Internos	Monitor
Analisar as atividades de avaliação do desempenho educacional (alunos, professores, equipe técnica e comunidade).	Funcional	Processos Internos	Monitor
Motivar a equipe para o alcance das metas do plano de trabalho	Operacional	Relações Humanas	Facilitador
Traçar estratégias de melhoria das atividades internas	Funcional	Metas Racionais	Diretor

Mapa de competências 05 – Mobilização e Articulação de Pessoal

Quando relacionados ao desenvolvimento das atividades de mobilização e articulação de pessoal, os resultados se apresentaram da seguinte forma: 02 competências correspondem ao modelo gerencial Processos Internos e ao papel gerencial de Monitor; 01 competência corresponde ao modelo

Realização:



Apoio:





gerencial Relações Humanas e ao papel gerencial de Facilitador; 01 competência corresponde ao modelo gerencial Metas Racionais e ao papel gerencial de Diretor.

4.1.6 Gerenciamento de recursos humanos

Competência	Nível organizacional	Modelo gerencial	Papel gerencial
Diagnosticar pontos forte e fracos das atividades	Funcional	Processos Internos	Monitor
Comunicar dar feedback a equipe do processo de trabalho	Operacional	Relações Humanas	Mentor
Envolver a equipe no processo decisório dos planos de trabalho	Operacional	Relações Humanas	Facilitador
Motivar o crescimento pessoal da equipe	Operacional	Relações Humanas	Mentor

Mapa de competências 06 – Gerenciamento de Recursos Humanos

Relativamente aos resultados obtidos a partir do mapa de competências construído, para a análise dos dados relacionados ao desenvolvimento das atividades de gerenciamento de recursos humanos, foram encontrados os seguintes resultados: 02 competências correspondem ao modelo gerencial Relações Humanas e ao papel gerencial de Mentor; 01 competência corresponde ao modelo gerencial Relações Humanas e ao papel gerencial de Facilitador; 01 competência corresponde ao modelo gerencial Processos Internos e ao papel gerencial de Monitor.

4.2 Discussões sobre resultados da análise de dados

Os resultados obtidos por intermédio da realização de pesquisa de campo como componente metodológico de pesquisa, propiciou a construção de 06 mapas de competências gerenciais a partir de resultado da análise de conteúdo. Para a construção dos mapas de competências gerados pela pesquisa, foram pré-definidas categorias de análise obtidas a partir de Quinn et al. (2003).

A partir do construto de seis mapas de competências gerados a partir da coleta de dados empíricos obtidos por intermédio da pesquisa de campo, constata-se a ocorrência de determinadas relações existentes Competência, Nível Organizacional, Modelo Gerencial e Papel Gerencial, que compõem a estrutura para a construção e a análise de resultados dos mapas de competências acima identificados.

Primeiramente, observa-se a ocorrência de uma maior frequência do modelo gerencial de Processos Internos, no contexto da sua aparição relativamente ao conjunto dos mapas de

Realização:



Apoio:





competências apresentados. Foram 13 aparições de um total de 23 aparições dos modelos gerenciais mapeados, correspondendo a aproximadamente 57% de participação do modelo gerencial de Processos Internos em relação aos demais modelos gerenciais.

Os modelos gerenciais de Metas Racionais e de Relações Humanas, apresentaram a mesma frequência de participação diante do conjunto de aparições dos modelos gerenciais mapeados, com 05 aparições cada um destes modelos ou aproximadamente 22% de participação sobre o total de aparições.

Diante destes resultados, inicialmente destaca-se a ausência da participação do modelo gerencial de Sistema Abertos, diante do conjunto de aparições de modelos gerenciais encontradas a partir da construção dos mapas de competências gerados pela pesquisa. A ausência da aparição do modelo gerencial de Sistemas Abertos, indica a necessidade de um maior aprofundamento em termos de estudo e de pesquisa, a fim de que possam ser identificadas as causas para a sua não ocorrência no contexto dos dados de campo levantados.

Em relação a participação dos papéis gerenciais quando correlacionados com os modelos gerenciais de forma específica, estes apresentaram a seguinte ordem de participação: Monitor 10 (43%); Coordenador 03 (13%); Diretor 03 (13%); Facilitador 03 (13%); Produtor 02 (09%); Mentor 02 (09%).

Diante destes resultados, observa-se a ausência da participação dos papéis gerenciais de Negociador e de Inovador, que, da mesma forma com o ocorrido em relação a ausência da aparição do modelo gerencial de Sistemas Abertos, acima indicado, provoca a necessidade de um maior aprofundamento em termos de estudo e de pesquisa, a fim de que possam ser identificadas as causas para a sua não ocorrência no contexto dos dados de campo levantados e da análise realizada sobre estes dados.

A partir dos resultados encontrados, quanto a frequência de participação dos modelos e papéis gerenciais, identificados a partir do mapeamento de competências gerenciais, constata-se que, como indicado por Quinn et al. (2003, p. 04), a presença do modelo gerencial de Processos Internos, com maior grau de participação relativa em relação aos demais modelos gerenciais, indica a ocorrência de critérios de eficácia, tais como estabilidade e continuidade, como parâmetros de condução do trabalho gerencial analisado, a partir de um processo de criação de rotinas operacionais como fatores de promoção de processos de estabilidade organizacional, por sua vez, norteados por intermédio de atribuições de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros sobre o trabalho realizado no plano departamental e/ou organizacional.

Realização:



Apoio:





A frequência igualitária dos modelos gerenciais de Metas Racionais e de Relações Humanas, indica a preocupação com conceitos de produtividade sobre o trabalho realizado, no sentido da ocorrência de uma direção objetiva sobre a condução do trabalho gerencial, em direção a obtenção de resultados produtivos – Metas Racionais, de acordo com Quinn et al. (2003, p.04), como a colocação de ênfase em aspectos de coesão da equipe de trabalho, em torno de valores centrais, tais como, participação, resolução de conflitos e construção de consenso, como indicado por Quinn et al. (2003, p. 06).

A correlação teórica entre modelos e papéis gerenciais, de acordo com Quinn et al. (2003, p.17), apresenta um significativo grau de aderência no contexto da confrontação entre teoria e sua verificação empírica, proporcionando como resultado a validação da proposição teórica sobre competências gerências, propostas por Quinn et al. (2003), em relação ao presente trabalho.

5 CONCLUSÃO

Como conclusão para o presente artigo, a pesquisa gerou como conhecimento, um resultado teórico para a compreensão sobre a contribuição do quadro gerencial objeto de estudo, para o desenvolvimento de competências organizacionais, no contexto da organização objeto de estudo de caso. Neste contexto, conclui-se que, a função gerencial, a partir da perspectiva teórica para a análise de competências gerenciais de Quinn et al. (2003), o trabalho gerencial executado na organização estudada, pode ser classificado em quatro modelos gerencias e oito papéis gerenciais: Processos Internos – Monitoria e Coordenação; Metas Racionais – Direção e Produção; Relações Humanas – Mentor e Facilitador; Sistemas Abertos – Inovador e Negociador.

Como evidência da capacidade contributiva do mapeamento de competências para o bom desempenho das organizações contemporâneas, fica elencada no presente trabalho, as conclusões de pesquisa obtidas mediante o exercício de mapeamento de competência realizado, que identificaram algumas das competências gerenciais existentes no contexto do caso (organização) disponível e sujeito a verificação empírica destas evidências. No contexto organizacional estudado, a construção de seis mapas de competências gerenciais, baseados nas proposições teórico-metodológicas de Brandão (2012) e Gramigna (2007) - para conteúdo relacionado a mapeamento de competências - e de Quinn et al. (2003) - para tratamento de conteúdo sobre competências gerenciais -, que utilizados em conjunto ou de forma complementar, estes referenciais propiciaram a obtenção dos resultados alcançados pela pesquisa.

Realização:



Apoio:





Dentre estes resultados, o exercício de pesquisa realizado identificou as categorias de análise a priori (categorias de análise teóricas) e a posteriori (categorias de análise obtidas a partir da construção dos instrumentos de coleta de dados utilizados no desenvolvimento da pesquisa), que propiciaram a obtenção dos parâmetros de análise da pesquisa, no tocante a construção dos quadros e das tabelas contendo os dados e as informações explicativas necessárias à construção e alcance dos resultados de pesquisa obtidos.

E, como obtenção de resultados conclusivos de pesquisa, para a classificação das competências gerenciais, relacionadas às categorias de análise dispostas nos mapas de competências gerados a partir dos dados obtidos pela pesquisa de campo, o presente trabalho encontrou os seguintes resultados: Conhecimento sobre cargo gerencial / Processos Internos / Coordenador; Planejamento / Processos Internos / Monitor; Coordenação / Processos Internos / Monitor; Supervisão / Processos Internos / Monitor; Mobilização de equipe de trabalho / Processos Interno / Monitor; Gerenciamento de Recursos Humanos / Relações Humanas / Mentor.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Cláudia C. **A Gestão de Competências Gerenciais – A Contribuição da Aprendizagem Gerencial**. Porto Alegre: Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração - Universidade Federal do Rio Grande Sul, 2001.

BOYATIZIS, R. **The competent manager: A model of effective performance**. New York: Wiley, 1982.

BRANDÃO, Hugo P. **Mapeamento de competências: métodos técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

CAPANO, Gerardo; STEFFEN, Ivo. **A evolução dos modelos de gestão por competências nas empresas**. B. Téc. Senac: a R. Educ. Prof., Rio de Janeiro, v. 38, nº 2, maio/agosto 2012. Disponível em: <<http://www.senac.br/media/20987/artigo4.pdf>>

CLIEAF, Mark Van. **Are boards and CEOs accountable for the right level of work?** Ivey Business Journal Online; May/Jun 2004; ProQuest. P.1-12.

FERNANDES, Bruno R. **Gestão Estratégica de Pessoas - com foco em competências**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FLEURY, Maria Tereza L. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GRAMIGNA, Maria R. **Modelo de competências e gestão dos talentos – 2ª ed.** – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Realização:



Apoio:





KEMPER, B.; SANTOS, L.G.A. e FERNANDES, B.H.R. **Work Levels e Inserção na Rede Social: um estudo em comunidades terapêuticas de Curitiba e Região Metropolitana.** XXXVI Enanpad. Rio de Janeiro, 2012. In: Enanpad, Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2012. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR1415.pdf>. Acesso em 21 de setembro de 2015.

LE BOTERF, G. **De la compétence – essai sur un attracteur étrange** in: Les éditions d organizations. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** Porto Alegre: Artmed, 2003.

MATTSON, Carol. **Leadership stress in California Community Colleges.** California State University, Fullerton, Theses. 2012.

OLIVEIRA, Alysson A. R. de.; ZAGO, Célia C. **Compatibilidade entre competências individuais e organizacionais: um estudo de caso em uma organização não governamental – ONG.** Revista Produto & Produção, vol. 9, n. 1, p. 41-53, fev. 2008.

QUINN, Robert E. et al. **Competências gerenciais: princípios e aplicações.** Tradução de Cristiana de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ZARIFIAN, P. **A gestão da e pela competência.** In: Anais do seminário internacional de educação profissional, trabalho e transferência de tecnologia/UNESCO e SENAI. Rio de Janeiro, 28 e 29 de novembro de 1996.

ZARIFIAN, P. **O Modelo da Competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas.** Tradução de Eric Roland René Heneault. São Paulo: Editora Senac, 2003.

Realização:



Apoio:

