

# Identificação de Gestores/líderes de Negócio com Base no Desenvolvimento de Competências

**Karoline Mortari de Lima**  
**lucamilotti@hotmail.com**  
SENAI

**LUCIANE CAMILOTTI**  
**lucamilotti@hotmail.com**  
SENAI

**ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO**  
**andreaia@feg.unesp.br**  
UNESP/FEG

**JOSE ROBERTO DALE LUCHE**  
**dluce@gmail.com**  
UNESP/FEG

**Resumo:** O objetivo do referido deste artigo é identificar o perfil gestores e líderes com base no desenvolvimento de competências, visando a adequação e identificação de características de lideranças que facilitem a gestão de negócio, buscando o alinhamento do que as pessoas fazem de melhor, o desenvolvimento de seu perfil as necessidades da organização. O dinamismo e a , complexidade organizacional, assim como a exigência do mercado para maior valor agregado nos produtos e serviços levam a empresa a buscar melhor flexibilidade, melhor atendimento às necessidades dos clientes, e melhor gerenciamento dos processos. O modelo de gestão por competências vem de encontro às essas necessidades, uma vez que este permite trabalhar os conhecimentos, habilidades e as atitudes que as organizações necessitam, e obter em seus colaboradores, de maneira alinhada e comprometida, o alcance das metas e objetivos traçados pela organização. Para atingir tal objetivo a metodologia utilizada foi aplicação de questionários para o levantamento de perfil dos gestores atuais da organização, referindo-se a uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa e quantitativa. Por meio desta pesquisa foi possível alinhar a necessidade da unidade em obter uma ferramenta de apoio, bem como atender algumas lacunas de identificação e desenvolvimento de lideranças, atendo assim alguns requisitos do modelo de gestão adotado pela organização. É importante ressaltar que o presente trabalho está alinhado aos fundamentos do modelo de excelência da gestão, pois o gestor/líder no desempenho de oito papéis gerenciais apresenta visão de futuro, constância de propósito, desenvolver parcerias, pensamento sistêmico.

**Palavras Chave: competências - avaliação - desempenho - -**

## 1. INTRODUÇÃO

O marco inicial da gestão de pessoas foi à introdução do taylorismo-fordismo nas organizações, quando houve a definição de princípios relativos a gestão de pessoas e relações empregatícias. A premissa deste modelo foi à definição de cargos relacionada ao desempenho.

Ao longo do tempo surgiram outras abordagens, na década de 90, a gestão de pessoas se preocupa com o alinhamento das políticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos das organizações, incorporando nas práticas organizacionais o conceito de competência.

O modelo de Gestão por Competências tem como objetivo, auxiliar a organização atingir suas metas por meio do alinhamento das suas estratégias, e a missão com seu capital humano. Dentre as vantagens do modelo por competências destaca-se: agilidade dos processos, gerenciamento de desempenho, definição de perfil profissional, maximização dos resultados, e ainda se torna vantagem competitiva para a empresa.

Neste ponto de vista, as organizações necessitam e passam a identificar pessoas independentes, autônomas, entusiastas e com maior iniciativa. Ao absorverem essas profissionais, as empresas dependem das mesmas para tornarem seus processos mais eficientes e eficazes, bem como necessitam de seu comprometimento para manterem-se no mercado e suas estratégias alcançadas.

O potencial maior das organizações está diretamente relacionado ao alinhamento do que os colaboradores das mesmas realizam de melhor, de acordo com as suas necessidades. E esse alinhamento deve ser ajustado e focalizado nos talentos e habilidades de cada colaborador, a partir de um processo bem planejado, com engajamento dos líderes atuais buscando a identificação e adequação dos líderes potenciais para o alcance dos objetivos da organização e seu gerenciamento. O alinhamento do perfil do colaborador a necessidade das empresas é fator de sucesso da organização.

Neste sentido, os líderes são os maiores potenciais das organizações para o alcance dos resultados, e estes devem estar e serem preparados para auxiliar a direção. O desafio é alinhar os objetivos da organização com os membros da equipe.

O objetivo do referido deste artigo é identificar o perfil gestores e líderes com base no desenvolvimento de competências, visando a adequação e identificação de características de lideranças que facilitem a gestão de negócio, buscando o alinhamento do que as pessoas fazem de melhor, o desenvolvimento de seu perfil as necessidades da organização.

## 2. COMPETÊNCIAS

De acordo com Mills et al, (2002 apud DUTRA, 2007), existem recursos e competências importantes para a organização por serem fontes para sustentar atuais ou potenciais vantagens competitivas. Dentro das competências organizacionais mencionadas, destacam-se para os autores categorias distintas de competências:

- Competências essenciais - estas são fundamentais para a organização, é a sua sobrevivência.
- Competências Distintivas - A organização ganha vantagens competitivas, gerando reconhecimento dos clientes e diferencial perante o mercado.
- Competências de Suporte - Atividades desenvolvidas que dão à sustentação, alicerces a organização.

- Capacidade Dinâmica - Adaptação continua das competências da organização de acordo com a necessidade do mercado e/ou ambiente.

Essas competências estão relacionadas diretamente com as competências individuais. Pode-se compreender competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que são necessárias para desenvolver as atribuições a serem executadas. Entretanto, nada garante que a simples realização das atividades agregue valor à organização.

Segundo Dutra (2003, p. 65), para melhor compreender o conceito de competência individual, é importante discutir o conceito de entrega. Para fins de admissão, promoção, os colaboradores são avaliados e analisados em função da capacidade de entrega para a empresa, ou seja, pela sua formação, experiência, como entrega o trabalho, suas realizações, enfim, cada um avalia de diferentes formas para assegurar que os colaboradores estão em condições de obter os resultados de que a empresa necessita. Esse é um descompasso entre a realidade e o sistema formal de gestão. Ao avaliar as pessoas pelo que fazem e não pelo que entregam, cria-se uma distorção da percepção da realidade.

Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 97) a competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

De acordo com Dutra (2007, p. 67), com base nessas orientações, é importante analisar as competências individuais atreladas as competências essenciais para a organização.

Os modelos de competências gerenciais são propostas de integração, orientação de esforços, com vistas a desenvolver as competências da organização. Estas apresentam reflexões sobre a necessidade de desenvolvimento, acompanhamento do perfil, de planejamento, que veem a agregar valor à organização e as pessoas. Os colaboradores da empresa são agentes de mudança, de conhecimentos, habilidades e atitudes.

## 2.1. MODELOS DE GESTÃO

Segundo Quinn (2003, p. 26), “os modelos são representações de uma realidade mais complexa. Os modelos auxiliam na representação de ideias e na compreensão dos fenômenos complexos do mundo real”. O autor ainda afirma que os modelos de gestão estão em constante avaliação e evoluindo, e na medida em que a sociedade muda seus valores, seus paradigmas surgem novos modelos. Para ele existem quatro tipos de modelos:

- Modelo de Metas Racionais: A ênfase deste está na crença de que uma direção clara acarreta resultados produtivos, e ainda uma ênfase continua no processo de alcance das metas. Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas. Neste sentido o gestor de negócio deve atuar como diretor e produtor.
- Modelo dos Processos Internos: o autor o reconhece como “burocracia profissional”. A premissa refere-se aos meios e fins em pauta, baseando-se na convicção de que a rotinização promove estabilidade, ou seja, definição de responsabilidade, mensuração e documentação. De acordo com este modelo o gestor do negócio deverá atuar como monitor e coordenador dos processos.
- Modelo das Relações Humanas: A ênfase central do modelo é compromisso, coesão e moral, e ainda baseia-se na participação, resolução de conflitos e criação de consenso. O gestor deve atuar como facilitador.
- Modelo dos Sistemas Abertos: as premissas segundo autor são adaptabilidade e o apoio externo. A ênfase ainda é relacionada à adaptação política, resolução

criativa dos problemas, inovação e gerenciamento da mudança. Neste sentido o gestor de negócio deve atuar como inovador, negociador e mediador.

Segundo Quinn (2003, p. 27), além das competências, os gestores possuem oito papéis de liderança gerencial que complementam as funções, atribuições e que se diferem de acordo como tipo de modelos citados anteriormente.

- Papel de mentor: compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz, desenvolvimento dos empregados;
- Papel do facilitador: construção de equipes, uso do processo decisório participativo, administração de conflitos.
- Papel de monitor: monitoramento do desempenho individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, análise de informações com pensamento crítico.
- Papel de coordenador: gerenciamento de projetos, gerenciamento multidisciplinar.
- Papel de diretor: desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização.
- Papel de produtor: trabalho produtivo, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, gerenciamento do tempo e do estresse
- Papel do negociador: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos, apresentação de idéias.
- Papel de inovador: convívio com a mudança, pensamento criativo e gerenciamento da mudança.

Na atuação como gestores de negócios, e líderes, esses modelos apresentados exercem influência extrema nas atividades desenvolvidas e no grau de eficácia.

## 2.2. AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho tem dois grandes objetivos, completar dados gerais sobre colaboradores, através de questionários, entrevistas, para dar subsídios a direção na tomada e implementação de decisões e dar subsídios a estabelecimento de ações específicas, como por exemplo, identificação de treinamentos e desenvolvimento dos colaboradores.

É importante instrumento de avaliação que permite uma análise de cada pessoa em relação às atividades desenvolvidas, bem como o seu potencial de desenvolvimento.

Para Chiavenato (2004, p. 224) "a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento".

A avaliação de desempenho possibilita identificar os colaboradores com potencial para exercer outras funções que exijam maior qualificação, bem como permite ao colaborador saber como está o andamento de suas atividades, através do feedback.

A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência, e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, qual é sua contribuição para o negócio da organização ( CHIAVENATO, 2004, p. 223).

Hanashiro (2007, p. 288) afirma que há três dimensões importantes na Gestão de desempenho:

- Saber: Conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para realizar um determinado trabalho.
- Querer: envolve as predisposições, motivações, iniciativas pessoais para realizar um determinado trabalho.
- Poder: refere-se as condições e recursos necessários para realizar um determinado trabalho e a autonomia para fazê-lo.

É importante ainda, analisar essas variáveis, no qual deve levar em conta o desempenho do indivíduo, o cumprimento dos objetivos da organização, do grau de comprometimento, da atuação e retorno do colaborador. A autora (op. cit) distingue ainda, duas vertentes de avaliação de desempenho:

- Técnico/ Operacional: “é uma apreciação sistemática de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento”
- Centrada no Desenvolvimento/Aprendizagem: “tem por objetivo fornecer oportunidades de crescimento para a pessoa no contexto da organização”.

O desenvolvimento por competências permite trabalhar os conhecimentos, habilidades e as atitudes que as organizações necessitam, visando desenvolver em seus colaboradores, de maneira alinhada e comprometida, um comportamento proativo com o objetivo de alcance das metas e objetivos traçados pela organização.

### 3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICOS

A metodologia empregada no presente projeto são pesquisas quantitativas e bibliográficas. A escolha por pesquisa quantitativa através de pesquisa de campo está focada no estudo de perfil dos gestores de negócio e potenciais lideranças, enquanto a qualitativa está voltada a dar subsídios de adequação e mapeamento.

Quanto a caracterização da pesquisa, pode-se afirmar que trata-se de uma pesquisa exploratória, que visa investigar sobre o tema escolhido, aplicada, já que busca compreender e busca soluções sobre uma realidade específica, com procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso (GIL, 2011).

A pesquisa de campo possibilita coletar informações e/ou conhecimentos com relação a um problema, descobrindo novas oportunidades de melhorias, e novas ferramentas de trabalho. Dentre as técnicas de pesquisa de campo utilizadas, observa-se:

Questionários: que consiste em traduzir os objetivos em questões específicas. Apresenta uma descrição dos sujeitos pesquisados: sexo, idade, escolaridade, área de atuação. Logo em seguida busca compreender o perfil técnico e comportamental, subdividindo-se nos seguintes papéis: Mentor, Facilitador, Coordenador /monitor, Diretor, Produtor/negociador. As questões foram fechadas com as opções sim, não e às vezes. E uma questão aberta, sobre as dificuldades encontradas na realização das atividades.

O estudo foi realizado com 10 (dez) colaboradores (coordenadores e líderes em potencial) que exercem atividades diretas e/ou indiretamente de liderança de equipes. No estudo de caso apresentado, todos os mapeados atuam na modalidade de Ensino, obtêm a mesma metodologia de trabalho, atuando da mesma maneira, garantindo assim a visão sistêmica do processo, e seu alinhamento.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa analisada possui desde 2004 um processo de Avaliação de Desempenho por Competências. Este processo avalia o atendimento das competências gerenciais estabelecidas pela organização, na qual se destaca criatividade/inação, articulação e manutenção de redes de relacionamento, consciência e responsabilidade socioambiental, gestão de recursos, foco na estratégia e liderança e gestão de pessoas. Tal prática identifica pontos fortes e oportunidades de melhorias, bem como promove o desenvolvimento de sua força de trabalho.

O processo ocorre através de 5 etapas: Auto-avaliação, Montagem das Equipes de Consenso, Avaliação de Consenso, Feedback, Relatório Final ao Avaliado, sendo realizados com diretores, facilitadores, disseminadores uma vez por ano.

Trata-se de uma organização de nível nacional, com várias unidades no país. A unidade analisada possui 128 funcionários, necessitando assim que todas as ações de capacitações, comunicação em geral chegue a todos os colaboradores. É importante ressaltar que o mapeamento e adequação do perfil são fundamentais para o atendimento das necessidades dos clientes, para o alcance dos resultados, bem como se cria uma base única de dados para subsídios nas tomadas de decisões.

A partir da análise do perfil dos sujeitos pesquisados, de acordo com a escolaridade, 56% dos sujeitos possui especialização, 22% estão cursando cursos de especialização, 11% possuem graduação completa e 11% cursando cursos de graduação. Pode-se afirmar que a formação continuada da equipe é estimulada pela organização como vistas ao alinhamento de competências desejáveis pela organização. E ainda, talvez este fato seja fortalecido devido a 78% dos indivíduos pesquisados atuarem na área de educação, sendo apenas 22% deles atuam na área administrativa.

Com relação ao cargo, 11% dos indivíduos pesquisados estão no cargo de coordenação, 67% deles como coordenadores e instrutores, e 22% em outros cargos. Salienta-se que é comum o colaborador da empresa exercer 2 (duas) funções paralelas, ou seja, de coordenador e instrutor, o que se observa um perfil multidisciplinar, exigindo assim de um gerencialmente multifuncional. Conforme Quinn (2003), no modelo dos processos internos, os entrevistados apresentam o papel de monitor e coordenador, onde se espera que os gestores apoiem a estrutura e ao fluxo do sistema da empresa.

Em relação ao perfil técnico/comportamental, observou-se que a partir do modelo proposto por Quinn (2003), o papel do mentor apresenta 03 funções gerenciais: compreensão de si mesmos e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados. Quando perguntados sobre o uso da empatia na resolução de conflitos, 44% dos sujeitos pesquisados afirmam que utilizam às vezes, sendo que 56% deles, afirmam que buscam a empatia para solucionar conflitos.

O autor utilizado neste artigo afirma que para serem mentores bem sucedidos, é indispensável que os gerentes possuam certa dose de compreensão de si mesmos e dos outros. Isto sinaliza que o papel do mentor é identificar as habilidades de cada funcionário e avaliar qual a contribuição de cada um para a organização. As pessoas se diferem nas competências específicas de cada atividade.

Outro fator importante no papel do mentor é a administração do tempo e dedicação tempo para gerenciamento da equipe. Entretanto, observa-se que 45 % dos colaboradores utilizam o seu tempo para gerenciamento da equipe, 33% não gastam seu tempo com este aspecto e 22% dos pesquisados afirmam que somente às vezes isso é uma preocupação nas suas atividades. Percebe-se ainda uma inter-relação com o papel de monitor, produtor e coordenador, comprovando que o gerenciar vai além de delegar funções, tarefas, e sim

envolver-se, monitorar, controlar. Durante a aplicação dos questionários, foi percebido dificuldade dos colaboradores em gerenciar suas rotinas, de identificar situações urgentes/importantes, ou seja, a não identificação do que é prioritário, o que pode acarretar uma baixa eficácia dos processos.

Em relação ao papel do facilitador, Quinn (2003, p. 25) afirma que o gerente deve desenvolver as seguintes habilidades: construção de equipes, uso do processo decisório participativo e ainda administração de conflitos. Com essas habilidades desenvolvidas, os gestores fomentam o esforço coletivo, cria-se coesão e administram conflitos de modo a manter um clima favorável na organização e alcance de suas metas.

Ao questionar sobre a participação no planejamento estratégico da organização, 78% dos gestores afirmam que participam dos processos decisórios da organização. É importante ressaltar o envolvimento dos colaboradores nos processos decisórios da organização, pois enfatiza o comprometimento com os parceiros do negócio (relação ganha-ganha).

Apenas 11% afirmam que não participam do planejamento estratégico e 11% deles, responderam que às vezes participam. Um dos fundamentos do modelo de excelência da gestão é liderança e constância de propósitos, no qual tem como premissa que os líderes de uma organização, devem atuar como mentores, precisam ter visão sistêmica, habilidades para conduzir equipes e esforço em busca da excelência.

Em relação ao papel do coordenador/Monitor, o autor estudado (op.cit.), ressalta que as competências e valores empregados no papel de coordenador são: gerenciamento de projetos, planejamento de trabalho, gerenciamento multidisciplinar, e no papel de monitor estão atribuídos as competências de monitoramento individual, gerenciamento do desempenho e processos coletivos, e na análise de informações com pensamento crítico. Entre os participantes da pesquisa, 89% deles afirmaram que procuram acompanhar as práticas utilizadas pela equipe, sendo que apenas 11% afirmaram que esta prática acontece somente algumas vezes.

Pode-se perceber que os sujeitos pesquisados evidenciam o controle das atividades e dos processos, apenas 11% deles afirmaram que esta prática acontece algumas vezes.

Quando se trata de conhecer, disseminar e desenvolver o modelo de gestão adotado pela organização percebe-se um equilíbrio das respostas, sendo que 44% dos participantes responderam que às vezes disseminam o modelo de gestão, e 45% responderam que sim.

Durante o processo de aplicação de questionários, evidenciou-se que os gestores com menos tempo desempenhando esta função, não conhecem ou não possuem entendimento do modelo de gestão adotado na empresa, e consideram a importância deste entendimento para seus processos de negócio.

Este fato é reforçado, quando foram perguntados sobre o conhecimento de todos os processos relacionado a função. Observa-se que 56% dos gestores não conhecem todos os processos relacionados à sua função. Segundo Quinn (2003, p.184), o papel do coordenador compreende a coordenação de trabalho de dois ou mais empregados, grupos, que funcionam de maneira independente. Como gerentes, devem cuidar para que as atividades transcorram dentro do esperado, e sejam realizadas de forma efetiva.

Outro fato importante é que 56% dos entrevistados afirmaram que procuram cumprir com os padrões de trabalho. É importante destacar que os papéis de coordenador/monitor são relevantes para a organização, pois visam manter o equilíbrio da organização. O modelo adotado parte do pressuposto de regras, políticas e procedimentos que são necessários para o equilíbrio organizacional. Espera-se que os gestores monitorem esses processos, em busca da estabilidade, e alcance dos resultados almejados.



Em relação ao papel de diretor/produtor/negociador e inovador foram avaliadas as competências de desenvolvimento e comunicação de uma visão, estabelecimento de metas e objetivos, planejamento e organização, fomento de um ambiente de trabalho produtivo, entre outros, que são fundamentais para gestores e líderes na organização.

Em relação ao uso e conhecimento de ferramentas de gerenciamento, pode-se ressaltar que a grande maioria (67%) utiliza apenas às vezes, sendo que 33% dos entrevistados afirmaram que sempre utilizam. E ainda, 67% deles disseram que não possuem pleno domínio das práticas de gestão, 22% não possuem nenhum tipo de domínio sobre estas práticas e 11% tem algum tipo de conhecimento das práticas de gestão.

Cabe salientar que é fundamental que haja um processo sistêmico de gerenciamento, um alinhamento das atividades com o monitoramento do desempenho. O modelo de sistema de gestão adotado pela organização preconiza uma visão sistêmica do processo, a orientação por processos e informações.

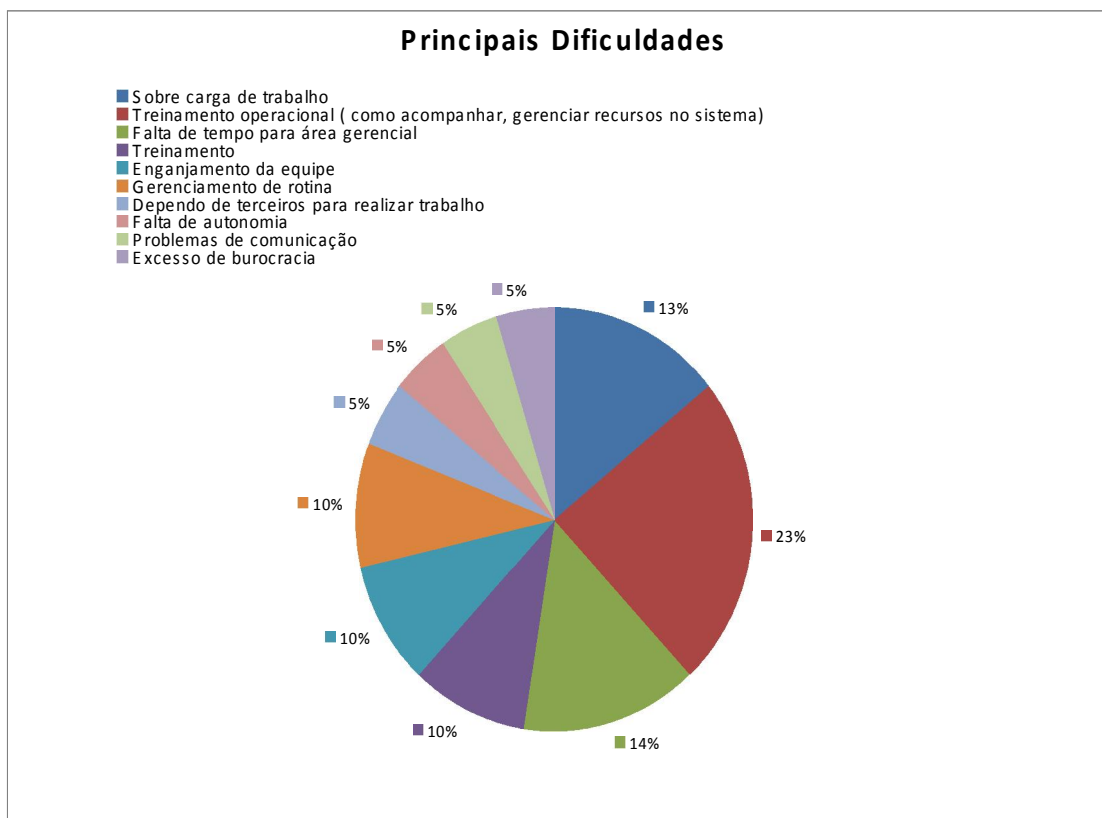
Entre os entrevistados, 56% dos gestores estimulam a equipe para a formação continuada, ao aprendizado. É importante ressaltar que o estímulo ao aprendizado, as novas práticas, ao auto-desenvolvimento permite a empresa um diferencial competitivo, retém talentos, estimula na organização novas transformações organizacionais e ainda atende as necessidades e expectativas dos clientes. Entretanto, deve-se salientar que ainda 44% dos sujeitos que participaram desta pesquisa responderam que somente às vezes estimulam a equipe para a formação continuada, ao aprendizado.

O aprendizado organizacional busca o alcance de um novo patamar para a organização. Este fundamento deve estar internalizado na cultura da organização, em todos os níveis da organização. A organização deve buscar o conhecimento compartilhado, fundamentais hoje para a sobrevivência no mercado.

Por meio dos resultados obtidos, 45% dos entrevistados responderam que às vezes analisam, monitoram o mercado, 33% sempre procuram fazer esta atividade e 22% não se preocupam com este tipo de ação. Segundo Quinn (2003, p. 25) se faz necessário o planejamento de mudanças, a sua previsão, e o monitoramento dos processos são vitais para manter a empresa competitiva e atuante.

Visão de Futuro é outro fundamento do modelo de excelência da gestão que preconiza que a organização deve compreender todos os fatores que lhe afetam. A empresa deve planejar, executar e aprender estrategicamente, obtendo assim os resultados almejados.

No questionário aplicado, foi solicitado aos gestores identificar as principais dificuldades para o melhor desempenho de suas atividades. Tal metodologia foi aplicada com o objetivo de identificar oportunidades de melhorias (figura 1).



**Figura 1-** Principais Dificuldades

A análise destas informações se faz necessária em virtude das mesmas implicarem nas execuções de ações e comportamentos dos gestores. Na maioria dos gestores/líderes entrevistados, a deficiência na habilidade gerencial é um fator crítico de sucesso.

A análise dos resultados permite inferir que muitos gestores não possuem domínio das práticas de gestão e não conhecem todos os processos relativos à sua função. Isso pode estar atrelado a falta de tempo (14% de respostas), ou pela falta de treinamento operacional (23% das respostas) o que torna inábil a leitura dos dados coletados para tomadas de decisões gerenciais.

Para Quinn (2003,) para se obter um bom desempenho se faz necessário aprender os diferentes papéis de liderança. É necessário um planejamento contínuo, organizado, sistemático, e ainda a avaliação constante de seu desempenho e da equipe. É necessário ainda uma avaliação das competências com vistas ao alinhamento destas com as necessidades da organização, ou seja, um pensamento sistêmico.

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A metodologia de desempenho por competências necessita de ações estratégicas alinhadas a sua missão, visão, valores. Faz-se necessário mapear, identificar suas competências como instrumento de identificação de lacunas, e assim resultar em um panorama real, da organização. Tal ação permite a organização averiguar onde investir, melhorar para o alcance de suas metas.

Tendo sido objetivo identificar o perfil gestores e líderes com base no desenvolvimento de competências, constatou-se que a metodologia aplicada por meio de

questionário foi positiva. A análise das informações levantadas permitiu obter um panorama do perfil atual dos gestores e potenciais lideranças da organização analisada, possibilitando ainda o estabelecimento de ações futuras.

É evidente que cada gestor possui suas habilidades, competências e potencialidades particularizadas, porém se faz necessário um alinhamento destes com o da empresa. Constatou-se na pesquisa que a maioria dos gestores/líderes exerce dupla função, sejam coordenadores e instrutores ou auxiliares e instrutores, o que identificou algumas dificuldades no desempenho organizacional, como por exemplo, sobrecarga de trabalho e dificuldades de acompanhamento, entendimento e monitoramento gerencial das atividades e processos.

A presente pesquisa possibilitou alinhar a necessidade da unidade em obter uma ferramenta de apoio, bem como atender algumas lacunas de identificação e desenvolvimento de lideranças, atendo assim alguns requisitos do modelo de gestão adotado pela organização. É importante ressaltar que o presente trabalho está alinhado aos fundamentos do modelo de excelência da gestão, pois o gestor/líder no desempenho de oito papéis gerenciais, apresenta visão de futuro, constância de propósito, desenvolver parcerias, pensamento sistêmico.

Para finalizar, tal ferramenta permitirá com que a organização atue de forma sistematizada, nos pontos deficientes da gestão e liderança, refinando com outras ferramentas já praticadas, como por exemplo, a avaliação de desempenho anual, e ainda podendo ser aplicada com maior periodicidade.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel S. **Competências. Conceitos e Instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de competências**. Um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001

FACAPE, **Pesquisa de campo**. S.A. (online). Disponível em [www.facape.br/vania/tpc/](http://www.facape.br/vania/tpc/). Acesso em 29/01/2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

HANASHIRO, D. M. M. et al (org.) **Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

QUINN, Robert E. et al. **Competências Gerenciais. Princípios e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

SENAI. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial. **Manual de Gestão de Pessoas**. Revisão 17. 21/09/2009.