

Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN

A quantitative study on the predominant managerial profiles among civil servants of TRE-AC using the QUINN model

Myrella Karon Falk ROCHA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica, Grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4646-6602>. E-mail: myrelarocha@gmail.com

Nana Vanessa Oliveira CORREA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica, Grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1002-2732>. E-mail: nanacorreaadm@gmail.com

Dion Alves DE OLIVEIRA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica, Grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0255-7673>. E-mail: dion.oliveira@ifac.edu.br

Müller Padilha GONÇALVES

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica, Grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7460-7409>. E-mail: muller.goncalves@ifac.edu.br

Milton Euclides DA SILVA

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Acre (IFAC), Administração, Núcleo de Pesquisa e Extensão em Gestão e Inovação Tecnológica, Grupo de pesquisa NUPEGEN, Rio Branco, AC, Brasil. ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6452-9067>. E-mail: milton.silva@ifac.edu.br

Received 24/12/2022; Accepted 20/03/2023.

ISSN: 2594-8040

To cite this paper: Rocha, M. K. F., Correa, N. V. O., de Oliveira, D. A., Gonçalves, M. P., & da Silva, M. E. (2023). Um estudo quantitativo acerca dos perfis gerenciais predominantes entre os servidores do TRE-AC utilizando o modelo de QUINN. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, 7, e257020. <https://doi.org/10.51359/2594-8040.2023.257020>.

Resumo: Nesta pesquisa, faz-se a indagação sobre quais são os perfis gerenciais percebidos como necessários para a execução das funções do Tribunal Regional Eleitoral do Acre. Objetiva-se compreender os perfis gerenciais predominantes nos colaboradores da instituição. Tendo isso, com o pouco conhecimento por parte das organizações públicas sobre as competências gerenciais

necessárias para o desenvolvimento das atividades no TRE-AC, deu-se o problema da pesquisa onde se buscou saber os perfis gerenciais predominantes dos servidores do TRE-AC. A abordagem é quantitativa e um estudo quantitativo com análise estatística. O resultado alcançado demonstrou a predominância dos papéis dos colaboradores como Inovador e Negociador. Sendo assim, a organização pública deve utilizar o mapeamento das competências gerenciais dos colaboradores para o desenvolvimento do treinamento na função.

Palavras-Chave: Competência gerencial; TRE-AC, Perfis gerenciais.

Abstract: *In this research, the question is asked about which are the managerial profiles perceived as necessary for the execution of the functions of the Regional Electoral Court of Acre. The objective is to understand the predominant managerial profiles in the institution's employees. With that in mind, with little knowledge on the part of public organizations about the managerial skills necessary for the development of activities in the TRE-AC, the research problem arose, in which we sought to know the predominant managerial profiles of the TRE-AC servants. The approach is quantitative and a quantitative study with statistical analysis. The result achieved demonstrated the predominance of the roles of the collaborators as Innovator and Negotiator. Therefore, the public organization must use the mapping of the managerial competences of the collaborators for the development of the training in the function.*

Keywords: managerial competence; TRE-AC, managerial profiles.

1. Introdução

O Tribunal Regional Eleitoral do Acre é fundamental para o processo eleitoral no país, tendo como objetivo atender as demandas da população em relação aos candidatos que as mesmas escolhem para serem representadas por um determinado período de tempo. Desta forma, deter em seu quadro de servidores, pessoas que apresentem competências gerenciais para desenvolverem tais serviços prestados à comunidade com qualidade, rapidez e eficácia se faz necessário.

Segundo o art. 37 do caput da Constituição Federal que a Administração Pública deve de obedecer “aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” (Brasil, 1988), buscando a igualdade social, prestar serviços de qualidade, que cada vez mais busca por isso, (De Freitas & Odelius, 2018; De Freitas & Odelius, 2022; Liu & Dooren, 2015) às necessidades da população com responsabilidade e excelência, e desenvolvendo o seu papel auxiliando ao governo de forma eficiente e econômica (De Freitas & Odelius, 2022; Propheter, 2016).

Com isso, o Estado, como dita a Constituição Federal de 1988, a contratação de pessoal é realizada por meio de aprovação em concurso público (Barbosa, 2020) e antes de tomarem posse do cargo, muitas vezes, os servidores efetivos não passam por treinamento para saberem as competências necessárias para o desenvolvimento das atividades diárias que a sua função exige (Alencar, 2017), pois é através do treinamento que o indivíduo adquire capacidade para assumir responsabilidades (Castro, 2015; Tidd *et al.*, 2018). Desta forma, o serviço público acaba tornando-se demorado e/ou os serviços e informações são prestados de forma incorreta.

Visto o exposto, que as organizações públicas, no geral, apresentam pouco conhecimento sobre o que é e quais os tipos de competências gerenciais. Desta forma, de acordo com o Modelo de Quinn: Quais as competências gerenciais predominantes nos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Acre? Sendo assim, foram levantadas duas hipóteses a serem observadas pelos estudos, em relação aos servidores:

H1: Os servidores do TRE-AC possuem competências gerenciais desenvolvidas a partir de suas formações acadêmicas.

H2: Os servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Acre não possuem competências gerenciais suficientes para atuarem na tomada de decisão.

A pesquisa tem como objetivo geral analisar as competências gerenciais, de acordo com o Modelo de Quinn, que são predominantes no Tribunal Regional Eleitoral do Acre, na percepção do servidor. Do mesmo modo que, tem também como objetivos específicos: a) conhecer os conceitos de competências gerenciais especificamente do Modelo de Quinn; b) aplicar o Modelo de Quinn aos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Acre e; c) verificar as competências gerenciais, de acordo com o modelo de Quinn, dos colaboradores do TRE-AC.

As competências gerenciais constituem um dos principais pilares de uma organização. (Fernandes *et al.*, 2019). Visto isso, para que a instituição realize as suas obrigações com eficácia e competência para a população, é fundamental que os seus trabalhadores possuam o conhecimento necessário para administrarem os recursos disponíveis na organização, tal como transferir conhecimento aos seus subordinados para que os mesmos possuam competência para desenvolverem as suas funções (Teixeira, 2018).

Além disso, as competências gerenciais, segundo De Freitas e Odelius (2018; 2022), são comportamentos que os gerentes possuem para demonstrar seus “conhecimentos, habilidades e atitudes” objetivando trazer resultados positivos à organização, utilizando os recursos disponíveis e a estratégia apresentada pela instituição.

Com isso, o estudo sobre competências gerenciais, de acordo com o Modelo de Quinn, é aplicada aos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Acre, para analisar se os mesmos possuem tais características, assim como identificar a qualificação dos colaboradores para exercer tal função.

Desse modo, esse artigo está estruturado da seguinte maneira: após esta introdução, apresenta-se um referencial teórico acerca do contexto sobre conceito de competência, tipos de competência, competências gerenciais e o modelo de Quinn. Depois, a metodologia empregada na pesquisa, seguido da análise dos dados e resultados, as considerações finais do trabalho e, por fim, as referências bibliográficas.

2. Referencial Teórico

Esta seção tem como objetivo apresentar o referencial teórico que sustenta o estudo proposto. Diante dessa proposição, é necessário percorrer a literatura referente ao contexto de conceito de competência e competências gerenciais, bem como a importância das competências gerenciais para a empresa e os perfis gerenciais dos profissionais dentro de uma empresa.

2.1. Conceito de competência

Ao decorrer dos anos, nunca chegou-se a um consenso sobre o conceito de competência, mas, cada autor ao final de seus estudos, vai agregando algo a esse significado. As escolas nas quais baseia-se este estudo são: escola americana, escola francesa e escola brasileira (De Freitas & Odelius, 2018).

Salles e Villardi (2018, p. 6) apoiados em Ruas (2005), Le Boterf (2003), e Dutra (2001) afirmam que a competência analisada do ponto de vista da capacidade de um indivíduo, trata-se da junção de habilidades e conhecimentos que quando colocados em ação de forma conjunta geram competência, isto é, competência trata-se de um conjunto de habilidades e conhecimentos colocados em ação juntamente.

A descoberta dessas habilidades deveria ser utilizada também no trabalho, conforme afirmaram Ferreira e Paiva (2017, p. 684), baseadas em Boyatzis (1982), que afirmou “a competência gerencial é aquela relativa à coordenação de equipes de trabalhos. Mediante a sua investigação sobre os atributos do perfil ideal do gerente”, ou seja, as competências gerenciais são trabalhadas quando investiga-se o perfil gerencial do gerente. Essas competências são melhores trabalhadas em empresas privadas, pois, segundo Boyatzis (1982) as empresas privadas são dotadas de maior liberdade e as empresas públicas detêm de mais leis.

Por fim, para um processo eficaz, é preciso ter conhecimento que o gerente tem como papel intermediar nas resoluções de problemas dentro e fora da empresa (Barbosa *et al.*, 2015), concomitante está a ideia de Mintzberg (1982 pp. 14-18) de que pode-se dividir as funções de gerência em três grupos: papéis interpessoais, funções informativas e papéis decisórios. Para que o processo seja completo, é necessário que essas funções sejam utilizadas de forma integrada, isto é, de forma conjunta por um gerente, de acordo com a atenção que cada função necessite diante da situação vivida no momento (Mintzberg, 1982, p.20).

As competências gerenciais atualmente são utilizadas tanto no ambiente privado quanto no setor público por ser uma ferramenta essencial para constituir uma gestão responsável, Santos *et al.* (2016, p.133) afirmam que ao conhecer e desenvolver competências gerenciais o gestor público terá mais possibilidades de prestar uma gestão com eficiência, sendo assim, é possível notar que, embora o início dos estudos de competências gerenciais tenha sido por volta de 1983, ainda são aperfeiçoados e colocados em prática na atualidade.

Para mais, este artigo abordará a seguir os tipos de competências que, ao decorrer de vários estudos, foram defendidas como três tipos: essencial, funcional e individual (Zarifian, 2002).

2.1.1. Tipos de competências

Para Salles e Villardi (2018, p.6) o indivíduo é agregado a uma instituição de forma autônoma para gerar resultados ao ser portador de conhecimentos e habilidades, em outros termos, o indivíduo necessita de conhecimentos e habilidades, postos em ação para ser considerado competente dentro de uma organização, essa ideia foi defendida por Fleury e Fleury (2004, p.187) ao afirmar que “os conhecimentos e o know how não adquirem status de competência a não ser que sejam comunicados e utilizados”, isto significa que, os conhecimentos e as habilidades somente são considerados competência se forem colocados em ação.

Lima *et al.* (2015, p. 3) afirmam que uma empresa com competência essencial pode ter acesso a várias áreas do mercado, sendo possível expandir seu público, isto quer dizer que, uma empresa ao ter ciência da importância das competências essenciais pode expandir no mercado, atrelado a isso afirmam ainda que a competência essencial pode contribuir significativamente para a percepção do cliente sobre o produto final e ao desenvolver essa competência, a empresa torna-se difícil de ser imitada pelos concorrentes, por ter tecnologias individuais e habilidades de produção.

Já as competências funcionais também são importantes conforme estudado por Reisch e Dalmau (2021) que abordam a importância do desenvolvimento funcional dentro da empresa, assim dizendo, os gerentes devem ter competências para exercer suas funções, isso pode ser observado em estudos onde Le Boterf (2003) afirma que “a qualidade das competências coletivas reside na qualidade das combinações e articulações dos seus elementos constitutivos, isto é, a cooperação e a sinergia entre as competências dos indivíduos.”, ou seja, a competência funcional torna-se qualificada quando existem as competências individuais nos membros da equipe, através da troca de conhecimentos e energia entre os indivíduos.

Por fim, é importante abordar acerca da competência individual, que os autores Salles e Villardi (2018) afirmam que está relacionada ao conceito de posto ou cargo de trabalho, assim sendo, pode ser entendida como o agir de apenas uma pessoa empenhando-se ao máximo para o êxito da empresa, essa ideia foi defendida também em um estudo onde Ruas (2000, p. 6) afirma que

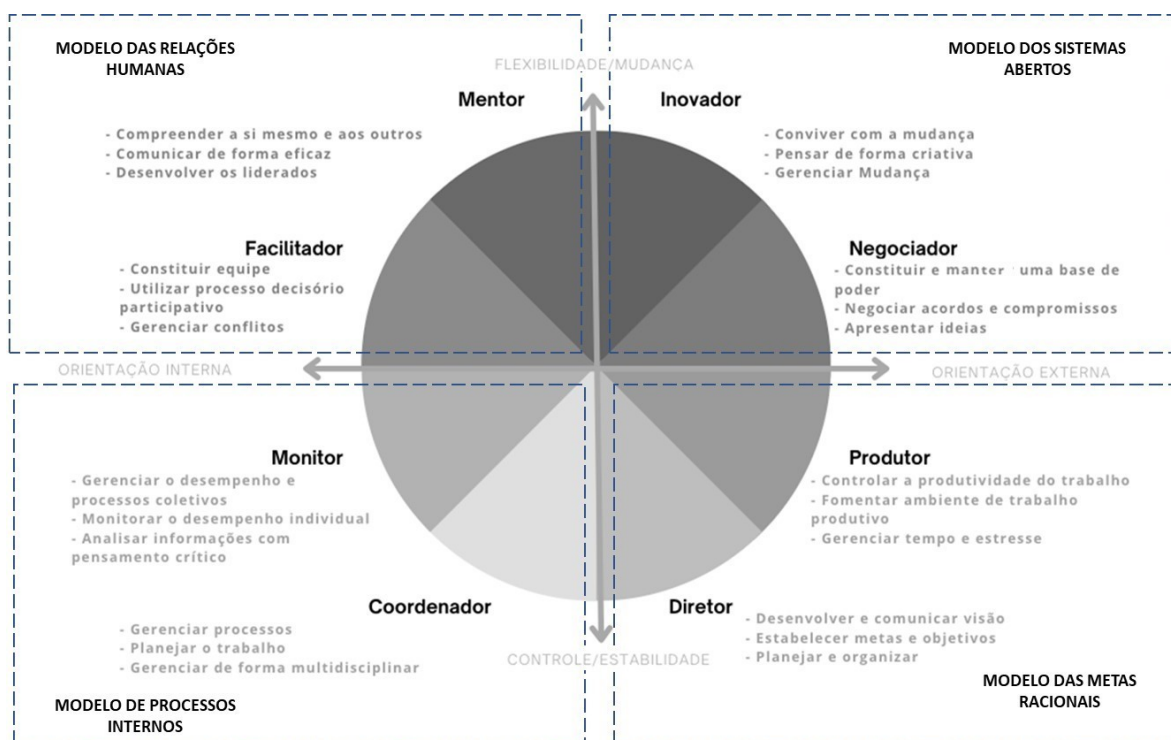
“embora a condição para uma organização aprender seja através da aprendizagem de seus membros, isso não significa que o aprendizado individual desencadeie necessariamente um aprendizado coletivo”, ou seja, as competências individuais podem agregar a empresa, mas, o aprendizado de um membro não significam que toda a equipe tenha também aprendido.

2.2. Competências gerenciais e o modelo de QUINN

As competências gerenciais estão além das competências que o indivíduo possui para desenvolver as suas atividades (Barbosa *et al.*, 2017; Boyatzis, 1982; Parry, 1996; Ruas, 2001; Dutra, 2001; Dutra *et al.*, 2009), pois além de ter eficiência para desenvolver as suas obrigações, é necessário que o colaborador possua habilidades para desenvolver suas atividades, objetivando o alcance de metas da organização.

Conhecer os tipos de competências existentes proporciona aos servidores uma menor chance de erro na tomada de decisões, conforme Quinn *et al.* (2003, p.3). Assim como, de que forma agir sobre os papéis conflitantes que os mesmos venham a desenvolver dentro da organização (Quinn, 1984, 1988, p. 16). O presente estudo optou-se para o Modelo de Quinn *et al.* (2003), por ser mais adequado ao Tribunal Regional Eleitoral do Acre que têm influências internas e externas, conforme Figura 1.

Figura 1 - As competências e os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: de Oliveira *et al.* (2022).

No quadrante inferior direito está localizado o modelo das metas racionais, onde predominam os papéis de diretor e produtor. Conforme Quinn *et al.* (2003, pp. 17-18) afirmam que o papel de diretor projeta as suas expectativas aos seus subordinados por meio de processos, gerando metas e objetivos, definindo regras e as funções que cada um exerce dentro organização, de modo geral, o diretor exerce um papel de incisivo no desenvolvimento das suas atividades (Oliveira, 2019). Por outro lado, os produtores buscam sua motivação no cumprimento de suas atividades e atingimento metas, possuindo um elevado nível de produtividade (Picchiai & Moreira, 2020).

No quadrante inferior esquerdo localiza-se o modelo de processos internos, que possui os papéis do monitor e do coordenador. Ainda segundo Quinn (2003, pp. 18-19) o papel monitor possui a habilidade de grande observação aos detalhes, busca ter conhecimento sobre tudo que

ocorre dentro da organização e, principalmente, se os seus subordinados estão realizando suas atividades corretamente (Oliveira & Silveira, 2018). De outro modo, o coordenador busca facilitar o trabalho para desenvolvimento das atividades, utilizando as ferramentas disponíveis ao seu favor (De Freitas & Odelius, 2018).

No quadrante superior esquerdo visualiza-se o modelo das relações humanas, que apresentam os papéis de facilitador e de mentor. O papel de facilitador tem como principal objetivo minimizar os conflitos que venham acontecer entre os seus subordinados, para não prejudicar o desempenho do grupo (Picchiai & Moreira, 2020; Quinn *et al.*, 2003, p. 19). Em contrapartida, o mentor preocupa-se com o indivíduo e busca formas de orientá-lo e ajudá-lo a desenvolver suas competências por meio de treinamentos, assim como reconhecê-los pelos seus feitos dentro da organização (Oliveira, 2019; Quinn *et al.*, 2003, p. 20).

No quadrante superior direito verifica-se o modelo dos sistemas abertos, que possuem os papéis de inovador e negociador. Como citam Quinn *et al.* (2003, pp. 20-21) o gestor inovador possui uma característica marcante por ser criativo e possui a habilidade de se reinventar em mudanças, mesmo com os riscos existentes em tais acontecimentos (Oliveira & Silveira, 2018). Por outro ângulo, o negociador utiliza da sua alta capacidade de persuasão para obter, vender e negociar recursos para a organização (De Freitas & Odelius, 2018; Quinn *et al.*, 2003, p. 44).

Desse modo, percebe-se que é fundamental que o servidor tenha conhecimento e apresente todas as características dos papéis para desempenhar suas funções com competência, assim como gerir sua equipe e as adversidades que possam vir a acontecer da forma correta, objetivando sempre o bom desempenho dos seus companheiros e gerar bons resultados na organização.

3. Materiais e Métodos

Para alcançar os objetivos do presente estudo, escolheu-se a pesquisa de campo, descritiva-exploratória (Ferreira & Paiva, 2017; Dos Santos, 2002; Vergara, 2009), com abordagem quantitativa, atribuindo métodos quanti, para dados mais concretos, aplicado aos servidores da sede do Tribunal Regional Eleitoral do Acre (Collis & Hussey, 2005; Ferreira & Paiva, 2017).

Para fins desta pesquisa, foi selecionado por acessibilidade (Ferreira & Paiva, 2017; Vergara, 2009) a sede do Tribunal Regional Eleitoral do Acre e os servidores da instituição objetivando conhecer as competências gerenciais, de acordo com o modelo de Quinn, sobre os perfis predominante na instituição. A partir desses dados iniciais, foi possível definir os participantes para a aplicação da pesquisa e obtenção da amostra.

O instrumento de pesquisa para a coleta dos dados foi utilizado um questionário (*survey*), elaborado a partir do modelo de Quinn *et al.* (2003), composto por duas escalas Likert de cinco pontos, uma relacionada a avaliação sobre a média e outra a frequência da utilização das competências gerenciais, listadas a partir de diferentes referências teóricas (Barbosa, 2020; Fernandes *et al.*, 2020; De Freitas & Odelius, 2019; De Freitas & Odelius, 2022; Propheter, 2016; Reisch & Dalmau, 2021; Teixeira, 2018; Tidd & Bessant, 2018; Salles & Villardi, 2018).

Além disso, constituído de 24 questões e dividido em duas partes: a primeira parte abordou dados demográficos e funcionais (gênero, faixa etária, estado civil e nível de escolaridade); a segunda parte refere-se aos papéis de competências gerenciais. Logo após, a coleta de dados foi realizada com a aplicação do questionário aos servidores do TRE-AC.

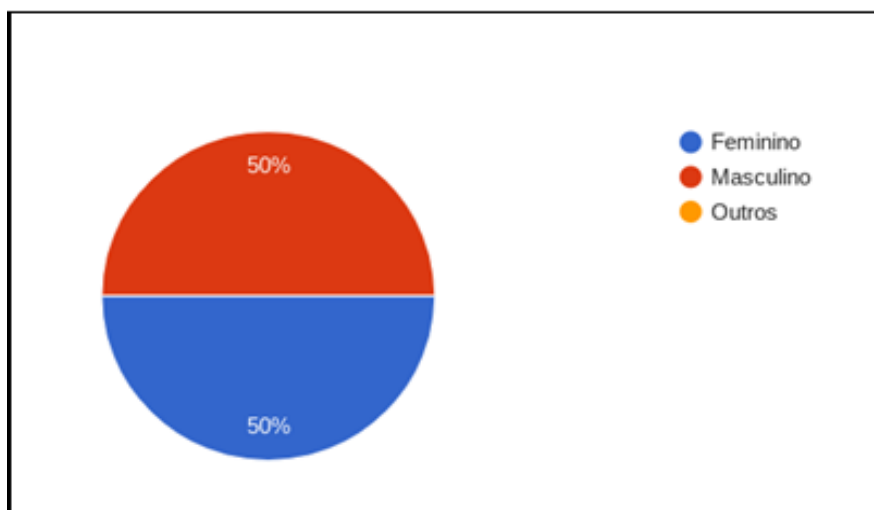
4. Resultados e Discussões

A apresentação dos resultados deste estudo divide-se em duas: a primeira etapa refere-se aos dados funcionais e demográficos que são delineados de acordo com o perfil dos entrevistados, abordando aspectos como gênero, faixa etária, estado civil e nível de escolaridade. A segunda e

última etapa é apresentada as competências gerenciais desenvolvidas pelos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Acre, de acordo com o modelo de Quinn (2003).

Primeiramente, o Gráfico 1 apresenta o gênero. Observa-se que houve um equilíbrio entre o gênero dos participantes da pesquisa divide-se exatamente na metade ao obter como resultado 50% (8 pesquisados) dos respondentes do gênero feminino e 50% (8 pesquisados) do gênero masculino. Portanto, há um equilíbrio de gênero no grupo pesquisa da instituição TRE-AC, demonstrando que a organização apresenta uma mão de obra bem dividida.

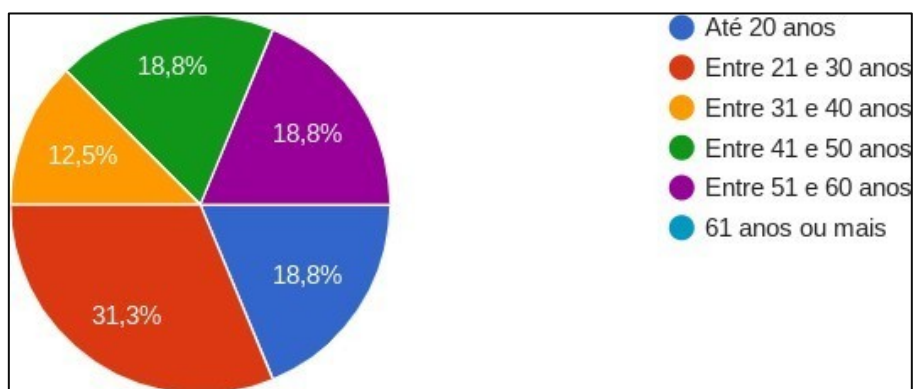
Gráfico 1: Gênero dos entrevistados que compõem a equipe do TRE-AC.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

O Gráfico 2 apresenta a faixa etária da amostra pesquisada dos funcionários do TRE-AC.

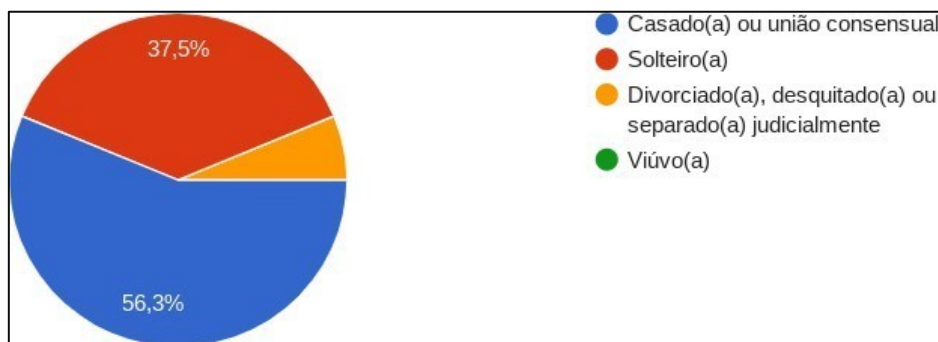
Gráfico 2: Faixa etária da amostra pesquisada dos funcionários do TRE-AC.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No Gráfico 2 nota-se que 31,3% (5 pessoas) dos respondentes tem idade entre 21 e 30 anos, 18,8% (3 pessoas) tem até 20 anos, 18,8% (3 pessoas) entre 41 e 50 anos, 18,8% (3 pessoas) entre 51 e 60, 12,5% (2 pessoas) apresentam idade entre 31 e 40 anos e nenhum participante apresentou ter acima de 61 anos. Desta forma, observa-se que o TRE possui uma força de trabalho que é muito bem diversificada sobre a população do estudo do órgão federal. Sendo que, abaixo será apresentado o gráfico o estado civil dos servidores do TRE-AC.

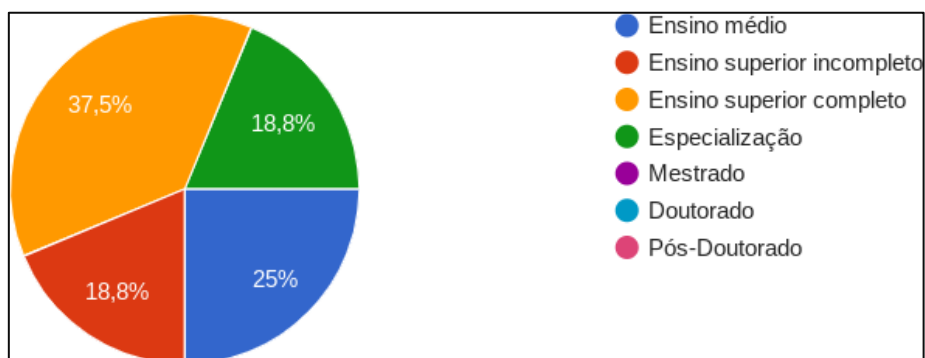
Gráfico 3: Estado civil dos servidores do TRE-AC.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

No Gráfico 3 é possível notar que o número de entrevistados casados ou em união consensual é muito maior que as demais alternativas, que corresponde a 56,3% (9 entrevistados), com isso visualiza-se que os mesmos possuem responsabilidades fora do horário de trabalho ou até no trabalho, os outros 37,5% (6 entrevistados) declaram-se solteiros, apenas 6,2% (1 entrevistado) são divorciados e nenhum é viúvo(a). Essa equipe é composta por pessoas com diversas visões da realidade, facilitando a troca de experiências entre os integrantes da instituição. O Gráfico 4 apresenta o nível de escolaridade da equipe dos funcionários do TRE-AC.

Gráfico 4: Nível de escolaridade da equipe dos funcionários do TRE-AC.



Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Ao analisar o Gráfico 4 observa-se que 37,5% (6 respondentes) dos respondentes tem o ensino superior completo, 25% (4 respondentes) possuem estudo até o ensino médio, 18,8% (3 respondentes) tem ensino superior incompleto e 18,8% (3 respondentes) possuem especialização, percebe-se também que nenhum dos entrevistados possuem mestrado, doutorado ou pós-doutorado. Este público em sua grande maioria detém de ensino superior, em que tem conhecimento das suas capacidades que são desenvolvidas na instituição e contribui para o êxito das metas da organização.

Com isso, observa-se com os dados obtidos que os servidores do TRE-AC são balanceados em relação a gênero, sua maioria possui estado civil de casado(a) ou união estável em que demonstra experiência de vida, estão entre a faixa etária de 21 a 30 anos e grande parte possui nível superior ou especialização, o que mostra que mesmo que os colaboradores sejam relativamente novos, boa parte possui conhecimento para exercer suas funções na organização com capacidade técnica.

4.1. Abordagem do modelo de Quinn

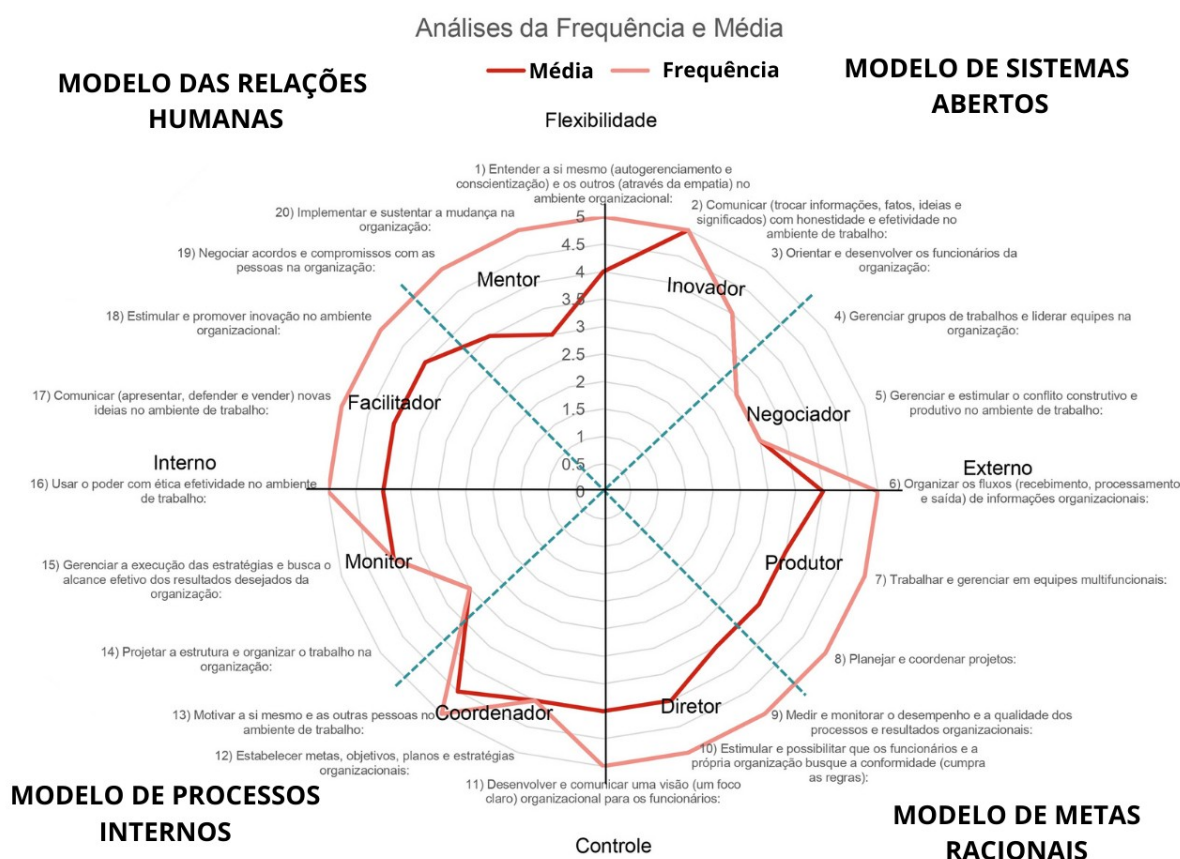
As competências gerenciais estão além das competências que o indivíduo possui para desenvolver as suas atividades (Barbosa *et al.*, 2017; Boyatzis, 1982; Parry, 1996; Ruas, 2001; Dutra, 2001; Dutra, 2009), pois além de ter eficiência para desenvolver as suas obrigações, é

necessário que o colaborador possua habilidades para desenvolver suas atividades, objetivando o alcance de metas e objetivos da organização.

As instituições em suas rotinas administrativas trabalham com um ou vários modelos de gestão, com a finalidade de alcançar as metas e objetivos da empresa (Nascimento & Santiago, 2018; Quinn *et al.*, 2003). Com isso, um modelo de gestão utilizado é o Modelo de Quinn que auxilia o colaborador a saber como agir em situações adversas que possam vir a acontecer na organização. Desta forma, cada servidor deve ter desenvolvidas todas as competências para oferecer resultados positivos para a organização.

Posto isso, o modelo de Quinn *et al.* (2003) é dividido em quatro modelos gerenciais, onde cada um é representado por dois papéis: modelo das relações (mentor e facilitador), modelo dos sistemas abertos (inovador e negociador), modelo de processos internos (coordenador e monitor) e modelo das metas racionais (diretor e produtor). Além disso, cada papel possui três competências-chaves, particulares de cada papel, demonstrando detalhadamente as características que cada competência exige, visto que completam com as que fazem fronteira e diferem com as que são opostas (Nascimento & Santiago, 2018; Quinn *et al.*, 2003). Na Figura 2 é apresentado o arcabouço de Quinn com as análises dos colaboradores do TRE-AC.

Figura2. O arcabouço de Quinn com as Análises dos colaboradores do TRE-AC.



Fonte: Elaborado pelos autores, adaptada de Quinn *et al.*, (2003).

O Modelo dos Sistemas Abertos é composto por dois papéis, o primeiro papel é o inovador, que é de fundamental para a tomada de decisão e são considerados importantes para uma organização (Dorow, Wilbert, Jenoveva & Dandolini, 2015; Monteiro & de Brito, 2015), é subdividido pelos itens: 1) Entender a si mesmo (autogerenciamento e conscientização) e os outros (através da empatia) no ambiente organizacional, que obteve na média o índice de 4 e uma

frequência de 5; 2) Comunicar (trocar informações, fatos, ideias e significados) com honestidade e efetividade no ambiente de trabalho, que alcançou a média 5 e frequência 5 e; 3) Orientar e desenvolver os funcionários da organização, que adquiriu média 4 e frequência 4.

Por outro lado, o segundo papel, conhecido como negociador, é essencial pois é através dele que a empresa obtém recursos externos (Maior, 2019; Picchiali, 2008), possui os seguintes subitens: 4) Gerenciar grupos de trabalhos e liderar equipes na organização, que apresentou o índice 3 e a frequência 3; 5) Gerenciar e estimular o conflito construtivo e produtivo no ambiente de trabalho, obteve média 3 e frequência 3 e; 6) Organizar os fluxos (recebimento, processamento e saída) de informações organizacionais, alcançou média 4 e frequência 5.

O Modelo das Metas Racionais possuindo o primeiro papel de produtor, que mantém um elevado nível de produtividade, assim como foco para atingir as metas da organização (Picchiali & Moreira, 2020). De tal forma que, o papel é subdividido pelos subitens: 7) Trabalhar e gerenciar em equipes multifuncionais, apresentando média 3,5 e frequência 5 e; 8) Planejar e coordenar projetos, que adquiriu média 3,5 e frequência 5.

Diferentemente do produtor, o papel de diretor busca definir regras e delegar as funções que cada um exerce dentro organização, estabelecendo metas (Oliveira, 2019). Tendo como representação as seguintes competências: 9) Medir e monitorar o desempenho e a qualidade dos processos e resultados organizacionais, demonstrando média 3,5 e frequência 5; 10) Estimular e possibilitar que os funcionários e a própria organização busquem a conformidade (cumpra as regras), que apresentou média 4 e frequência 5 e; 11) Desenvolver e comunicar uma visão (um foco claro) organizacional para os funcionários, representado pela média 4 e frequência 5.

O Modelo de Processos internos apresenta o primeiro papel de coordenador, que busca facilitar o trabalho para desenvolvimento das atividades, utilizando as ferramentas disponíveis ao seu favor (De Freitas & Odelius, 2018). Apresentando os seguintes subitens: 12) Estabelecer metas, objetivos, planos e estratégias organizacionais, que obteve média 4 e frequência 4 e; 13) Motivar a si mesmo e as outras pessoas no ambiente de trabalho, apresentou média 4,5 e frequência 5.

Diferentemente do coordenador que busca facilitar o trabalho, o monitor busca ter conhecimento sobre tudo que ocorre dentro da organização e, principalmente, se os seus subordinados estão realizando suas atividades corretamente (Oliveira & Silveira, 2018). Observando que o papel apresentou os seguintes índices em seus subitens: 14) Projetar a estrutura e organizar o trabalho na organização, correspondeu a média 3 e frequência 3 e; 15) Gerenciar a execução das estratégias e buscar o alcance efetivo dos resultados desejados da organização, apresentou média 4 e frequência 4.

O Modelo das Relações Humanas representado pelo papel do facilitador, que objetiva minimizar os conflitos que venham acontecer entre os seus subordinados (Picchiali & Moreira, 2020; Quinn, 2003, p. 19). Apresentou os seguintes índices nas suas competências: 16) Usar o poder com ética e efetividade no ambiente de trabalho, representou média 4 e frequência 5 e; 17) Comunicar (apresentar, defender e vender) novas ideias no ambiente de trabalho, apresentando média 4 e frequência 5.

Por outro lado, o mentor busca formas de orientá-lo e ajudá-lo a desenvolver suas competências por meio de treinamentos (Oliveira, 2019; Quinn *et al.*, 2003, p. 20). Apresentando os seguintes subitens: 18) Estimular e promover a inovação no ambiente organizacional, obteve média 4 e frequência 5; 19) Negociar acordos e compromissos com as pessoas na organização, alcançou média 3,5 e frequência 5 e; 20) Implantar e sustentar a mudança na organização, representado pela média 3 e frequência 5.

Visto o exposto sobre o gráfico 5, pode-se ver que o gráfico não possui muito equilíbrio em boa parte dos modelos. Por outro lado, o Modelo dos Sistemas Abertos ou Criar é o quadrante que obteve maior equilíbrio comparado aos outros, se destacando os tópicos: 2) Comunicar (trocar

informações, fatos, ideias e significados) com honestidade e efetividade no ambiente de trabalho; 3) Orientar e desenvolver os funcionários da organização; 4) Gerenciar grupos de trabalhos e liderar equipes na organização e; 5) Gerenciar e estimular o conflito construtivo e produtivo no ambiente de trabalho. Visto isso, observa-se que a organização apresenta uma grande capacidade de trabalho em equipe e uma boa comunicação das informações entre os colaboradores, fundamental para o bom funcionamento da instituição.

Conforme os resultados da pesquisa os respondentes identificam a presença de alguma(s) competências neles. Os papéis de maior destaque são Inovador, que possui uma característica marcante por ser criativo e possui a habilidade de se reinventar em mudanças, mesmos com os riscos existentes em tais acontecimentos (Oliveira & Silveira, 2018; Quinn, 2003) e Negociador, que utiliza da sua alta capacidade de persuasão para obter, vender e negociar recursos para a organização e (De Freitas & Odelius, 2018; Quinn *et al.*, 2003), por apresentarem uma igualdade maior comparado aos outros papéis.

Em contrapartida, para que os servidores apresentem as outras competências, principalmente as dos Modelos de Metas Racionais e Modelos das Relações Humanas que se apresentaram ter menor importância comparando-se aos outros modelos, é fundamental que tais competências sejam desenvolvidas por meio de treinamentos e especializações. Tendo em vista, que para a organização apresentar níveis igualitários no arcabouço de Quinn, é fundamental que todos os papéis sejam desenvolvidos pelos seus servidores.

5. Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as competências gerenciais, segundo o modelo de QUINN, predominantes nos servidores do TRE-AC, buscando conhecer os conceitos de competências gerenciais, aplicando o modelo de Quinn aos servidores da instituição e verificando os perfis gerenciais dos colaboradores. Diante do exposto levantou-se o seguinte questionamento: Quais as competências gerenciais predominantes nos servidores do Tribunal Regional Eleitoral do Acre?

Tendo isso, com base nas informações obtidas no estudo dos perfis gerenciais do Tribunal Superior Eleitoral do Acre, obtidas por meio da aplicação de um questionário e após realizado uma análise estatística, de acordo com o modelo de Quinn. Posto isso, concluiu-se que os perfis predominantes no TRE- AC são o Inovador, uma vez que parte dos colaboradores apresentaram um bom convívio com mudanças, pensamento criativo e gerenciamento de mudanças, e o Negociador, já que alguns colaboradores apresentaram capacidade de obtenção de recursos externos para a instituição.

As hipóteses colocadas inicialmente foram de que os servidores possuíam competências gerenciais desenvolvidas a partir de suas formações acadêmicas e que os mesmos não possuiriam competências gerenciais suficientes para atuarem na tomada de decisões na organização, após a realização da pesquisa foi possível analisar que os servidores não possuem competências gerenciais desenvolvidas em suas formações acadêmicas e possuem competências gerenciais suficientes para atuarem na tomada de decisões.

Conclui-se que os colaboradores do TRE-AC apresentam uma conduta, segundo o modelo de QUINN voltada para o Modelo dos Sistemas Abertos, ou seja, a organização está preparada para enfrentar contingências. Sugere-se que a instituição leve em consideração o perfil gerencial de seus colaboradores a fim de melhorar as competências não desenvolvidas e empregar de forma correta as já desenvolvidas.

Após o exposto, por meio do estudo realizado deverá ser feito o mapeamento das competências gerenciais em outros Tribunais Regionais dos estados brasileiros, como também no Tribunal Superior Eleitoral.

Agradecimentos

Agradecemos aos nossos familiares, colegas de classe, grupo NUPEGInTec, ao Instituto Federal de Educação do Acre - IFAC, aos Docentes, em especial aos Mestres Dion Alves de Oliveira, Milton Euclides da Silva e Mestrando Müller Padilha Gonçalves. Por fim, agradecemos à revista Journal of Perspectives in Management.

Referências

- Alencar, T. M. (2017). Suporte à transferência e impacto de treinamento em profundidade: o curso sobre o sistema eletrônico de informações (SEI) em quatro organizações públicas no Distrito Federal. Brasília: Universidade de Brasília. Disponível em https://bdm.unb.br/bitstream/10483/18954/1/2017_Tha%C3%ADsMachadoAlencar.pdf Acesso em: 23 de dezembro de 2022.
- Barbosa, G. S. G. (2020). A Contratação de servidores temporários. revista jurídica da defensoria pública do estado do acre, 2(1), 9-15. Disponível em <https://defensoria.ac.def.br/back-end/img/d08ae4dde98de31ee1718f47da2b1588.pdf#page=10>. Acesso em: 23 de dezembro de 2022.
- Barbosa, M. A. C., de Mendonça, J. R. C., & Cassundé, F. R. de S. A. (2015). A Interação entre o papel de professor-gestor e competências gerenciais: percepções dos professores de uma universidade federal. XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU), Mar del Plata, Argentina, 1 – 15.
- Barbosa, M. A. C., Paiva, K. C. M. de, & Mendonça, J. R. C. de. (2017). Papel social e competências gerenciais do professor do ensino superior: aproximações entre os construtos e perspectivas de pesquisa. *Organizações & Sociedade*, 25(84).
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager - A model for effective performance. 1. ed. Salvador: Wiley, 14. Disponível em: <https://babel.hathitrust.org/cgi/pt?id=uc1.b4906221&view=1up&seq=15>.
- Brasil (1988). Constituição da República Federativa de 1988. Senado Federal. Brasília, DF: Centro Gráfico. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 23 de dezembro de 2022.
- Castro, C. M. S. D. (2015). Antecedentes de inovações em organizações públicas do Poder Executivo Federal. Pós-Graduação em Administração. Universidade Federal de Brasília. Disponível em https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18763/1/2015_C%C3%A1lritaMarilhantsSilvadeCastro. Acesso em: 23 de dezembro de 2022.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Bookman.
- de Oliveira, D. A. D. (2022) Competência gerencial do coordenador de curso superior da rede federal do Acre. Programa de Pós-Graduação em Administração. Universidade do Vale do Itajai. Disponível em <http://siaibib01.univali.br/PDF/Dion%20Alves%20de%20Oliveira.pdf>. Acesso em: 23 de dezembro de 2022.
- de Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2018). Competências gerenciais: uma análise de classificações em estudos empíricos. *FGV EBAPE*, 16(1), 35 – 49.
- de Freitas, P. F. P., & Odelius, C. C. (2019). Escalas de competências gerenciais do setor público: auto e heteroavaliação. *XLIII Encontro da Anpad – Enanpad*, São Paulo, 1 – 17.
- de Freitas, P. F. P. D., & Odelius, C. C. (2022). Escala de competências gerenciais para o setor público. *Cadernos EBAPE*, 20, 218-233.

de Jesus, C. L. R., Aragão, S., & Guimarães, E. H. R. (2015). Competências gerenciais na construção civil: Estudo em Minas Gerais. *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR*, 1 –16.

dos Santos, A. R. (2002). Metodologia Científica - a Construção do Conhecimento. LAMPARINA.

Dorow, P. F., Wilbert, J. K. W., Neto, R. J., & Dandolini, G. A. (2015). O líder inovador segundo a percepção de gestores intermediários. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 12(3), 209-225.

Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.

Dutra, J. S., Veloso, E. F. R., Fischer, A. L., & Nakata, L. E. (2009). As carreiras inteligentes e sua percepção pelo clima organizacional. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 10(1), 55–70.

Fernandes, J. C., Cordeiro, B. C., Rezende, A. C., & Freitas, D. S. D. (2020). Competências necessárias ao gestor de Unidade de Saúde da Família: um recorte da prática do enfermeiro. *Saúde em Debate*, 43, 22-35.

Ferreira, J. M. P., & Paiva, K. C. M. (2017). Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de instituições privadas de ensino superior na cidade de Fortaleza, CE: RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia. 16(2), 681–702.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2004). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências* (3rd ed.). São Paulo: Atlas.

Le Boterf, G. L. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Porto Alegre: Artmed / Bookman.

Lima, R. de J. C., Aragão, S., Barbosa, A. C. Q., & Giroletti, D. A. (2015). Competências gerenciais na construção civil: estudo em Minas Gerais. *V Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho - EnGPR*, 1 – 16.

Liu, X., & Dooren, W. (2015). How to measure leader's impact on organizational performance: implications from the comparative case study. *Public Organization Review*, 15(2), 193-206.

Maior, R. Â. M. S., Corrêa, M. I. S., de Souza, Â. C. R., & de Moraes, I. C. (2019). Competências gerenciais e inovação: percepção de gestores de micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(2), 60-84.

Mintzberg, H. (1982). A Note on that Dirty Word “Efficiency”. *Interfaces*, 12(5), 101 – 105.

Monteiro, L. B. de M. & de Britto, M. J. P. (2015). Competências Gerenciais: O Caso da Polícia Rodoviária Federal. *Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*.

Nascimento, F. D. S., & Santiago, C. F. D. B. (2018). Competências gerenciais dos coordenadores de cursos de graduação de uma instituição de ensino superior. *XXI SEMEAD Seminários em Administração*, 325 – 337.

Oliveira, A. P. C. (2019). Competências gerenciais de coordenadores de curso de instituições de ensino superior públicas. *Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 1 – 17.

Oliveira, A. P. C., & Silveira, V. N. S. (2018). Competências gerenciais de gestores de startups de Belo Horizonte (MG). *Encontro da ANPAD - EnANPAD*, 1 – 17.

Parry, S. B. (1996). The quest for competencies. *Training*, 33(7), 48 – 54.

Picchiai, D. (2008). Competências Gerenciais: estudo de caso de um hospital público. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 13(52), 19 – 41.

- Picchiai, D., & de Brito, M. A. (2020). Competências gerenciais na percepção dos gestores no contexto do Programa Estadual DST/aids São Paulo. *Revista do Instituto de Políticas Públicas de Marília*, 6(1), 69-86.
- Propheter, G. (2016). Managerial experience and organizational performance: a 15-year panel study of local assessors. *Public Administration Review*, 76(3), 438-446.
- Quinn, R. E., Faerman, S. R., Thompson, M. P., & McGrath, M. (2003). *Competências Gerenciais: Princípios e Aplicações* (3ª ed.). Elsevier.
- Ruas, R. L. (2000). A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre. Edição 15, 6(6).
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 242-269.
- Ruas, R. (2005). Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In R. L. Ruas, C. S. Antonello, & L. H. Boff, (Orgs.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 34-54.
- Reisch, F. A. M., Dalmau, M. B. L., (2021). Mapeamento de competências gerenciais: um estudo de caso em uma instituição federal de ensino superior. *Educação Profissional e Tecnológica em Revista*, 5, 102-131.
- Salles, M. A. S. D., & Villardi, B. Q. (2018). Desenvolvimento de competências gerenciais: uma proposta baseada na aprendizagem vivencial dos gestores no escopo de um sistema de gestão de pessoas por competências em instituições federais. *XLII Encontro da Anpad–Enanpad*, Curitiba/PR.
- Santos, A. N., Laimer, C. G., & Laimer, V. R. (2016). Competências gerenciais e desempenho do gestor público. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 14(1), 132-144.
- Teixeira, L. I. L., Silva, L. D. N., Nascimento, A. J. D. S., Silva, M. S. D., Moreira, L. F. S., & Queiroz, V. R. M. (2018). Competências gerenciais relevantes para coordenadores de curso na perspectiva de docentes e gestores de uma instituição federal de ensino. *XVIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, 99 – 117.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2018). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change* (6th ed.). WILEY.
- Vergara, S. C. (2009). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração* (11th ed.). Atlas.
- Zarifian, P. (2002). Engajamento subjetivo, disciplina e controle. *Novos Estudos CEBRAP*, 64, 23-31.



Esta obra está licenciada com uma Licença [Creative Commons Attribution 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).