

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Carlos Roberto Marton da Silva

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DE
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO E PESQUISA:**

um estudo sobre a região do Vale do Paraíba

Paulista

Taubaté – SP

2010

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

Carlos Roberto Marton da Silva

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DE
INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO E PESQUISA:
um estudo sobre a região do Vale do Paraíba**

Paulista

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre em Gestão e
Desenvolvimento Regional do Programa de
Pós-Graduação do Departamento de
Economia, Contabilidade e Administração da
Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento e
Desenvolvimento Regional

Orientador: Prof. Dr. Paulo César Ribeiro
Quinteiros

Taubaté – SP

2010

**Ficha catalográfica elaborada pelo
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU**

S586c Silva, Carlos Roberto Marton da
Competências gerenciais dos gestores de instituições públicas de ensino e pesquisa: um estudo sobre a região do Vale do Paraíba Paulista / Carlos Roberto Marton da Silva. - 2010.
99f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração, 2010.
Orientação: Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros, Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.

1. Competências gerenciais. 2. Gestão pública. 3. Gestão de competências. 4. Desenvolvimento regional. I. Título.

CARLOS ROBERTO MARTON DA SILVA

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
DE ENSINO E PESQUISA: um estudo sobre a região do Vale do Paraíba
Paulista**

Dissertação apresentada para obtenção do
Título de Mestre em Gestão e Desenvolvimento
Regional do Programa de Pós-Graduação do
Departamento de Economia, Contabilidade e
Administração da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Planejamento e
Desenvolvimento Regional.

DATA: ____/____/____

RESULTADO: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dr. Edson Apda. de Araújo Querido Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof. Dr. Carlos de Moura Neto

Instituto Tecnológico de Aeronáutica

Assinatura: _____

A minha mãe, pelo carinho em todos os momentos, a minha gratidão.

A meu pai, *in memoriam*, pelas lições de que a vida é construída com respeito e trabalho.

A minha esposa Carmen e aos meus filhos, Leandra, Leticia e Vítor, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A vocês dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me guarda, me fortalece e ilumina os meus caminhos.

Durante o período do mestrado, muitas pessoas contribuíram para o meu crescimento e para o êxito do trabalho. A todas elas os meus agradecimentos:

Ao INPE, pelas condições oferecidas e pela oportunidade de concretizar mais esta etapa na minha formação profissional.

Ao Prof. Dr. Paulo Cesar Ribeiro Quinteiros, pelo apoio, confiança e dedicação irrestrita e uma orientação objetiva, estimuladora e competente. Sua seriedade e atuação exemplar como professor, pesquisador e orientador foram fundamentais para minha formação acadêmica e profissional.

A todos os professores que, com seus conhecimentos científicos, permitiram meu crescimento profissional e pessoal.

Aos amigos e colegas de Turma 10 do mestrado da UNITAU, pelos momentos de convívio e com os quais tive a oportunidade de compartilhar momentos importantes de minha vida.

Aos meus pais, pelos valores que me foram transmitidos, que me permitiram caminhar com dignidade, e pelo incentivo permanente ao meu desenvolvimento pessoal.

A minha esposa, meus filhos e irmãos que, acolhendo os meus propósitos, compreenderam as minhas ausências e apoiaram a minha decisão e a minha luta.

Registro minha sincera gratidão a todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, contribuíram e participaram para a realização deste trabalho.

RESUMO

As competências e habilidades gerenciais, necessárias ao exercício de cargos executivos das organizações, têm sido objeto de estudos e debates acadêmicos e profissionais. Nas organizações públicas brasileiras, esse assunto vem ganhando destaque, na medida em que se discute a necessidade de melhorar a qualidade dos gastos visando tornar a gestão pública mais eficaz e eficiente. Neste trabalho é apresentado um estudo sobre as competências gerenciais dos gestores das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa da região do Vale do Paraíba Paulista. A partir de pesquisa bibliográfica e documental, foram identificadas as competências e habilidades mais relevantes para o exercício de cargos de gestão em organizações públicas e foi realizada uma pesquisa de campo visando investigar a importância e o domínio atribuídos pelos gestores das organizações estudadas aos itens obtidos na pesquisa bibliográfica e documental. Foi aplicado um questionário a uma amostra composta por quarenta e três gestores das três instituições. As respostas foram obtidas por meio de entrevistas, sendo o questionário semiestruturado. Os dados coletados foram analisados visando identificar um conjunto de competências cujos gestores apontaram ter pouco domínio e que, ao mesmo tempo, foram consideradas importantes para o exercício dos cargos de gestão. Os resultados obtidos apontam que, apesar das diferenças entre as instituições pesquisadas, o conjunto das competências consideradas relevantes e de baixo domínio é essencialmente comum para as organizações estudadas. Tal resultado abre a perspectiva de elaborar propostas de programas de formação gerencial para atender às instituições públicas de ensino e pesquisa.

Palavras-chave: Competências gerenciais. Gestão pública. Gestão de competências. Desenvolvimento regional.

ABSTRACT

The competences and management abilities necessary for the exercise of management positions in the organizations, have been the subject of studies and academic and professionals debates. In the Brazilian public organizations, this issue is gaining attention as it discusses the need to improve the quality of the expenditure in order to make public administration more effective and efficient. This work presents a study on the management abilities of managers in public institutions for Education and Research in the Paraíba Paulista Valley. From literature and documents, competences and abilities considered to be the most relevant to the exercise of management positions in public organizations were identified and a field survey was applied in order to investigate the importance and domain attributed by managers in the studied organizations to the itens obtained from literature and documents. A questionnaire to a sample of 43 managers from the 3 institutions was administered. The answers were obtained through interviews, from a semi structured questionnaire. The data collected were analyzed to identify a set of abilities with which managers have little pointed domain and at the same time, were considered important for the exercise of management positions. The results indicate that, despite the differences between the institutions researched, the number of competences considered relevant and low domain is essentially common to the organizations studied. This result opens the prospect of drawing up proposals for management training programs to meet the public institutions of education and research.

Key-words: Management Competences. Public Administration. Competences Management. Regional Development.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Tempo que ocupa a função comissionada atual	75
Gráfico 2 - Tempo dos gestores no cargo efetivo na instituição.....	76
Gráfico 3 - Faixa etária dos gestores das instituições	77
Gráfico 4 - Nível de escolaridade dos gestores.....	77
Gráfico 5 - Cargo efetivo dos gestores das instituições	78
Gráfico 6 - Distribuição dos gestores quanto ao gênero	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências profissionais para agregar valores	30
Figura 2 – Competências profissionais	31
Figura 3 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.....	36
Figura 4 – Formação do conhecimento.....	41
Figura 5 – Processo de gestão de desempenho baseado nas competências	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências	33
Quadro 2 – Competências da organização	34
Quadro 3 - Papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave .	46
Quadro 4 – Problemas comuns da administração pública	56
Quadro 5 – Competências do grupo de direção.....	60
Quadro 6 – Competências do grupo de gestão e comunicação.....	60
Quadro 7 – Competências do grupo características pessoais	61
Quadro 8 – Competências na Embrapa	62
Quadro 9 – Amostra de gestores das instituições	69

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e amostra pesquisadas	74
Tabela 2 – Grau de relevância	80
Tabela 3 – Resultados da pesquisa	81
Tabela 4 – Resultados da aplicação do Teste T	84

LISTA DE ABREVIATURAS

CBERS	<i>China-Brazil Earth Resources Satellite</i>
CHA	Conhecimentos, habilidades e atitudes
CNAE	Conselho Nacional de Atividades Espaciais
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COMAER	Comando da Aeronáutica
CPTEC	Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos
CPG	Conselho de Pós-Graduação
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
CTA	Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial
CTC	Conselho Técnico Científico
ELETOBRÁS	Centrais Elétricas Brasileiras S/A
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ETEP	Escola Técnica Professor Everaldo Passos
GOCNAE	Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais
IAE	Instituto de Aeronáutica e Espaço
IEAv	Instituto de Estudos Avançados
IFI	Instituto de Fomento e Coordenação Industrial
IME	Instituto Militar de Engenharia
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
IPD	Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
MCT	Ministério da Ciência e Tecnologia
MECB	Missão Espacial Completa Brasileira
PBQP	Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SERE	Sensoriamento Remoto
UnB	Universidade de Brasília
UNITAU	Universidade de Taubaté
VPP	Vale do Paraíba Paulista

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
LISTA DE GRÁFICOS.....	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE TABELAS	10
LISTA DE ABREVIATURAS.....	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema	14
1.2 Objetivos do Estudo	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.4 Relevância do Estudo	16
1.5 Organização do Estudo.....	17
2 REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1 Desenvolvimento Econômico do Vale do Paraíba Paulista	18
2.2 Ensino, Ciência e Tecnologia no Vale do Paraíba Paulista.....	20
2.2.1 O Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA).....	21
2.2.2 O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).....	24
2.2.3 A Universidade de Taubaté	26
2.3 Conceitos de Competências.....	27
2.4 Evolução da Gestão e das Competências Gerenciais	29
2.5 Importância das Competências para a Gestão das Instituições.....	36
2.6 Processos de Formação de Competências.....	47
2.7 Dinâmica das Competências.....	49
2.8 A Constituição Federal e as Competências dos Gestores Públicos.....	53
2.9 Qualidade da Gestão no Serviço Público	54
2.10 Qualidade da Gestão no Serviço Público	57
2.10.1 Trabalho desenvolvido na Prefeitura Municipal de Curitiba.....	58
2.10.2 Trabalho realizado no Serviço Civil Britânico	59

2.10.3 Trabalho efetuado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária	61
2.10.4 Trabalho executado na Câmara dos Deputados	62
3 PROPOSIÇÃO	64
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	65
4.1 Caracterização das Instituições de Ensino e Pesquisa	65
4.2 Tipos de Pesquisa	67
4.3 Área de Realização	69
4.4 População e Amostra	69
4.5 Autorizações.....	70
4.6 Instrumentos de Pesquisa	70
4.7 Coleta de Dados.....	71
4.8 Relato sobre as Dificuldades na Obtenção dos Dados Experimentais.....	73
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	74
5.1 Análise da Amostra	74
5.2 Informações Sócio-demográficas dos Gestores.....	74
5.3 Análise dos Dados sobre as Competências necessárias ao Exercício dos Cargos de Gestão.....	79
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS.....	87
APÊNDICE A – Relação das competências.....	92
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO	94
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO.....	97
APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	98

1 INTRODUÇÃO

A região do Vale do Paraíba Paulista (VPP) abriga renomadas instituições de ensino e pesquisa e, por conseguinte, apresenta condições favoráveis à implantação de empresas e instituições voltadas à produção de conhecimento, ciência, tecnologia e inovação. Assim sendo, a região possui um diferencial econômico e tecnológico no contexto brasileiro e até mesmo latino-americano.

Dentre os fatores que tornam o VPP uma região favorável à implementação de organizações ligadas aos processos de inovação destacam-se a presença de instituições de ensino, centros de pesquisa e inovação. São exemplos dessas instituições o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e a Universidade de Taubaté (UNITAU).

O VPP oferece às empresas que lá desejam operar mão-de-obra qualificada; presença de empresas intensivas em conhecimento e inovação, especialmente nas áreas de aeronáutica e atividades aeroespaciais; rede de serviços diversificada; bom nível de qualidade de vida urbana e ambiental; localização privilegiada (situada entre São Paulo e Rio de Janeiro, os maiores pólos econômicos do País); infraestrutura em transportes rodoviário, ferroviário e aeroviário, possibilitando fácil acesso às regiões metropolitanas de São Paulo e Rio de Janeiro, aos municípios do interior de São Paulo e Minas Gerais e ao Porto de São Sebastião.

1.1 Problema

As instituições públicas brasileiras de ensino e pesquisa apresentam características estruturais em comum, marcadas pela presença de órgãos colegiados formados por profissionais com mandatos temporários e estatutos próprios. Tal estrutura, característica dos órgãos públicos brasileiros, implica peculiaridades inerentes à gestão dessas instituições.

Diante desse quadro, surgem as seguintes questões: Na visão dos gestores das instituições públicas de ensino e pesquisa, quais as competências mais importantes para o exercício de seus cargos? Qual o domínio que esses gestores têm dessas competências?

1.2 Objetivos do Estudo

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é identificar as competências gerenciais importantes para o exercício dos cargos de gestão das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa do Vale do Paraíba Paulista - VPP. Também é feito um diagnóstico quanto ao domínio dos gestores em relação a tais competências.

1.2.2 Objetivos Específicos

Este estudo teve como objetivos específicos a serem atingidos:

- A partir de uma revisão bibliográfica e documental, identificar as principais competências gerenciais necessárias ao exercício dos cargos de gestão nas Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa;
- Identificar, a partir do conjunto de competências proveniente da pesquisa bibliográfica e documental, quais são as competências mais relevantes para exercer os cargos de gestão nas instituições estudadas, segundo a percepção dos gestores dessas organizações. Obter, ainda, uma avaliação desses gestores quanto ao domínio sobre as competências gerenciais selecionadas na pesquisa bibliográfica e documental; e
- A partir da análise dos dados obtidos, elaborar uma lista com as competências mais relevantes para o exercício dos cargos de gestão das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa do vale do Paraíba Paulista.

1.3 Delimitação do Estudo

O presente trabalho envolve pesquisas realizadas em órgãos públicos voltados para o ensino e pesquisa. A análise apresentada é restrita às variáveis organizacionais e às competências gerenciais que podem influenciar positivamente ou negativamente, o desempenho das instituições objeto de estudo.

Devido à complexidade e à diversidade dos cargos das organizações estudadas, a pesquisa de campo foi feita por meio da aplicação de questionários

somente aos gestores da alta administração das instituições públicas, isto é, Reitores, Vice-Reitores, Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores-Gerais e Coordenadores; também foram incluídos os ocupantes de cargos de Assessoria compatível.

Enfatiza-se que este trabalho não tem a pretensão de apresentar um novo modelo de organização para as instituições; isso está acima do escopo de uma dissertação de mestrado.

O Estudo envolveu somente instituições públicas cuja Administração Superior é sediada na região do Vale do Paraíba. Assim sendo, as instituições objeto deste estudo são: o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e a Universidade de Taubaté (UNITAU).

1.4 Relevância do Estudo

No Brasil há muitos órgãos federais, estaduais e municipais voltados para o ensino, pesquisa e desenvolvimento. Essas organizações são usualmente subordinadas a Ministérios, Secretarias e Prefeituras. Todas elas contribuem para a produção científica e tecnológica, bem como para a formação de mão-de-obra qualificada. São, portanto, importantes para o processo de desenvolvimento sócio-econômico do País.

Neste trabalho são identificadas as competências relevantes para os gestores das instituições pesquisadas, além de investigar a sua percepção quanto ao domínio sobre elas. Assim sendo, é possível sugerir um programa de formação e desenvolvimento de competências gerenciais aos funcionários dessas instituições.

Nesse sentido, destaca-se que o Governo Federal, pelo Decreto nº 5707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal Direta, Autárquica e Fundacional. O item II do art. 2 apresenta a definição de gestão por competência como "gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desenvolvimento das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição" (BRASIL, 2008).

Espera-se, com este trabalho, contribuir para o debate sobre melhoria e profissionalização da gestão pública. A presente pesquisa aborda órgãos do poder

executivo federal e municipal voltados para o ensino, para a pesquisa e desenvolvimento científico, e aponta requisitos gerenciais, importantes ao desenvolvimento e formação de profissionais direcionados para uma gerência moderna e, em especial, para a melhoria da aplicação dos recursos públicos.

A importância desta dissertação, portanto, reside em contribuir para fomentar a discussão acerca de como profissionalizar a gestão das instituições públicas de ensino e pesquisa. Dada à relevância das instituições estudadas, contribuir para a promoção de um amplo debate acerca das formas de promover melhorias no processo de gestão dessas organizações constitui uma contribuição para o processo de desenvolvimento da região do VPP.

1.5 Organização do Estudo

Visando atingir aos objetivos propostos neste estudo, o texto foi organizado da seguinte forma:

O Capítulo 1 traz a introdução expondo os motivos da pesquisa, os objetivos geral e específico, esclarecimentos sobre a delimitação, a relevância e a organização do estudo.

O Capítulo 2 apresenta a revisão da literatura, abordando assuntos que dão sustentação ao estudo.

O Capítulo 3 aborda a pesquisa quantitativa, apresentando a metodologia, o tipo de pesquisa realizada no estudo, quanto aos fins e aos meios, definição do universo da amostra e da seleção dos sujeitos e detalhamento das formas de coletas de dados e análise dos dados coletados.

O Capítulo 4 apresenta a proposição, abordando a proposta central deste estudo.

O Capítulo 5 traz os resultados e discussões e apresenta os dados obtidos por meio das respostas dadas pelos gestores entrevistados ao questionário elaborado.

O Capítulo 6 apresenta às considerações finais do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo são apresentados os referenciais teóricos necessários ao desenvolvimento deste trabalho. O objetivo é apresentar o *status quo* da literatura científica sobre os temas envolvidos na dissertação. Inicialmente é apresentado um breve histórico de três instituições públicas de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba Paulista (VPP), estudadas neste trabalho.

Em seguida, são apresentados o referencial teórico sobre os aspectos gerenciais das instituições pesquisadas e, por fim, o referencial teórico necessário para suporte e sustentabilidade do tema fundamental objeto deste trabalho.

2.1 Desenvolvimento Econômico do Vale do Paraíba Paulista

No final do século XIX, foi construída a Estrada de Ferro Central do Brasil, que interligou as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo e também cidades do Estado de Minas Gerais. A construção dessa ferrovia permitiu melhores condições para o deslocamento populacional e para o escoamento da produção das cidades atendidas, que abrange as cidades do VPP. De acordo com Ricci (2006), isso possibilitou às regiões integradas pela malha ferroviária receber novos investimentos, públicos e privados, além de atrair a instalação de indústrias.

Segundo Rodrigues, Santos e Oliveira (1991), a década de 1920 foi marcada pela industrialização, decorrente dos efeitos da Primeira Guerra Mundial. Esse processo teve forte impacto no desenvolvimento econômico nacional, abrangendo várias regiões brasileiras, inclusive o Vale do Paraíba. Esse período foi marcado por um ritmo de crescimento acelerado da atividade industrial, impulsionado pela política de substituição das importações.

A década de 1930, conforme citação de Santos e Amato Neto (2005) foi marcada pela formação de uma sociedade industrial urbana, em substituição gradativa àquela essencialmente agrícola, base do modelo econômico anterior. Inicia-se uma nova fase no processo de desenvolvimento brasileiro, com criação de indústrias e de serviços de apoio à infraestrutura industrial e, principalmente, à

preparação e formação de recursos humanos e técnicos necessários para a capacitação tecnológica, necessária para dar suporte ao desenvolvimento industrial.

Rodrigues, Santos e Oliveira (1991) apontam que as implementações ocorridas durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956 a 1960) provocaram grandes mudanças na vida econômica e social do País. Nesse período foram estabelecidos novos padrões no setor produtivo de bens de produção, implicando o rompimento dos padrões vigentes na economia brasileira.

Ainda de acordo com Rodrigues, Santos e Oliveira (1991), o Plano de Metas do governo Kubitschek foi um marco no processo de desenvolvimento econômico brasileiro. O Plano previa o desenvolvimento da indústria de base, investimentos na construção de estradas e hidrelétricas e o crescimento da extração de petróleo. O objetivo do plano era acelerar o processo de desenvolvimento sócio-econômico do país, transformando o Brasil em uma nação industrializada.

Conforme Almeida (2004), o Plano de Metas estabelecia, ainda, as diretrizes do governo para o período de 1956 a 1960; tinha a finalidade de desenvolver a indústria de base, efetuar investimentos na construção de estradas e de hidrelétricas e aumentar a extração de petróleo, com a finalidade de transformar o Brasil em país industrializado.

O autor cita ainda que o Plano de Metas compreendia 30 metas distribuídas e direcionadas aos setores de energia, transporte, indústrias de base, alimentação e educação. Destacam-se os investimentos na Petrobrás, na Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), Eletrobrás, na construção de grandes rodovias com a Belém-Brasília, criação da Embratel, da Universidade de Brasília (UnB) e aumento dos leitos hospitalares.

Para Rodrigues, Santos e Oliveira (1991), a década de 1950 representou um marco na história do Médio Vale, em especial, pela construção da Rodovia Presidente Dutra, pela construção do complexo tecnológico-industrial-aeroespacial e pelas ações do governo federal direcionadas aos setores básicos da economia industrial.

Com a construção e inauguração da Rodovia Presidente Dutra (BR-116) interligando as cidades de São Paulo ao Rio de Janeiro, no início da década de 1950, no Vale do Paraíba Paulista, até então voltado para as atividades agropecuárias, teve início um significativo processo de desenvolvimento industrial.

Nesse período deu-se a instalação de indústrias nas cidades de Jacareí, Caçapava, Taubaté, Pindamonhangaba, Guaratinguetá e, especialmente, em São José dos Campos; a partir daí, essa região tornou-se um dos maiores pólos industriais do País.

Monte-Mór (2004) menciona que na década de 1960, o Brasil apontava para um deslocamento da população para o interior dos Estados, mantendo a opção urbano-industrial centrada nas grandes metrópoles e eixos rodoviários, a partir do eixo Rio-São Paulo, promovendo a modernização e integração acelerada do espaço nacional.

A instalação das indústrias no Vale do Paraíba para Monte-Mór (2004) acarretou o deslocamento da população da área rural para a área urbana, criando as aglomerações urbanas e a integração dos espaços regionais. Entre 1980 e 1990, a região do VPP registrou um grande crescimento industrial com instalações de empresas dos ramos aeronáutico, automobilístico, eletroeletrônico, eletrodoméstico e têxtil. Essa diversidade de indústrias apontava que a região estava passando nesses anos por uma rápida fase de transição industrial.

No próximo item é apresentado o desenvolvimento das instituições de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba Paulista.

2.2 Ensino, Ciência e Tecnologia no Vale do Paraíba Paulista

Silva (2006) descreve que o desenvolvimento de instituições de Ciência e Tecnologia no Vale do Paraíba remonta ao final da década de 1940, com o início da construção e instalação do Centro Técnico de Aeronáutica (CTA), atualmente Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, cujo primeiro Instituto foi o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), em 1960, e com a consolidação da Empresa Brasileira de Aeronáutica, a partir de sua criação em 1969.

Silva (2006) menciona que, a presença do ITA como elemento de atratividade para indústrias na cidade de São José dos Campos foi crescente. No final da década de 1940, São José dos Campos contava com cerca de 40.000 habitantes, 222 estabelecimentos comerciais e dois bancos; o Banco do Comércio do Estado de São Paulo e a Caixa Econômica Estadual. Uma década depois, a cidade registrava 5.200

imóveis, 4.500 veículos licenciados (sendo que, no início de 1940, existiam apenas 234 veículos licenciados), 6 mil alunos em escolas e 54 mil habitantes.

O parque industrial, segundo Silva (2006) passou a englobar as cidades de Jacareí, Caçapava e Taubaté. Esse movimento indicava que a região necessitava de um operariado mais técnico e especializado e, para atendimento dessa demanda, foram criadas em São José dos Campos escolas técnicas como a ETEP, SENAI e instituições de ensino e pesquisa com a oferta de cursos de graduação e pós-graduação direcionados para o conhecimento científico e tecnológico em mecânica, eletrônica, arquitetura, direito, odontologia, aeronáutica e espaço, como a Universidade Vale do Paraíba, Universidade Estadual Paulista. Já em 1974 foi criada a Universidade de Taubaté (UNITAU), na cidade de Taubaté.

2.2.1 O Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA)

De acordo com Silva (2006), a história do Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) está intrinsecamente relacionada com a história do Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA). O Tenente-coronel-aviador e engenheiro Casimiro Montenegro Filho, ainda aluno do Curso de Engenharia Aeronáutica da Escola Técnica do Exército, atualmente Instituto Militar de Engenharia (IME), teve a idéia de criar uma escola de engenharia aeronáutica, um grande desafio para um País sem tradição industrial.

O autor destaca ainda que, o modelo idealizado para o CTA foi inspirado no modelo do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), e salienta que o modelo que viria a ser o CTA foi vislumbrado pela primeira vez durante visita realizada em 1945 ao Wright Field, em Dayton, Ohio.

Silva (2006) relata que,

Montenegro, exultante, pressentiu pela primeira vez, de verdade, que o seu plano ambicioso se completava cada vez mais: com a escola e o centro de pesquisas e desenvolvimento, os objetivos levariam a ciência e a tecnologia aeronáutica ao mais alto nível, como nas nações mais avançadas, de modo a se obter a consolidação de uma indústria em nível do mercado mundial (SILVA, 2006, p. 59).

O modelo de inspiração para criação do CTA também prévia atrair o interesse de professores (mestres e doutores) e funcionários de elite do próprio MIT para trabalharem no Brasil.

Moraes (2006) descreve que,

além do corpo docente qualificado, era preciso também dispor de uma infraestrutura à altura, no qual não podiam faltar laboratórios bem equipados e instalações compatíveis com o funcionamento de uma escola de ponta. Por isso, quem colocasse os olhos nos primeiros rascunhos do projeto não teria mais dúvidas de que Montenegro enlouquecera de vez (MORAES, 2006, p. 112).

Além da consolidação de uma indústria brasileira em patamares do mercado mundial, Silva (2006) ressalta também,

a formação de engenheiros para atender também aos benefícios indiretos que a indústria aeronáutica levaria às indústrias correlatas, como a produção de matérias-primas, componentes e equipamentos, bem como, serviços de controle de qualidade, homologação de projetos e protótipos e otimização de operação de empresas de transporte aéreo comercial, incluindo-se as exigências de segurança e manutenção (SILVA, 2006, p. 59).

Em 1941, o Estado Maior do Ministério da Aeronáutica, representados pelo primeiro Ministro da Aeronáutica – Dr. Joaquim Pedro Salgado Filho e pelo Diretor de Aeronáutica Naval – Contra-Almirante Armando Figueira Trompowsky, já se manifestavam pela necessidade de construção de uma sólida base técnica, focada pela modernização e pelo desenvolvimento da tecnologia aeronáutica do país (CTA, 2009).

Silva (2006) destaca que o projeto inicial previa a construção de um complexo de desenvolvimento e pesquisa com túnel aerodinâmico, laboratórios, prédios escolares e área residencial, para que os alunos e professores tivessem onde morar e estudar e uma área para futura expansão.

Para o Ten. Cel. Montenegro, o plano idealizado pelo Prof. Dr. Richard Herbert Smith era perfeito para as necessidades do Brasil. Previa ainda a criação de laboratórios de pesquisas para gerar empregos aos profissionais formados em ambientes específicos de pesquisa na área de aeronáutica. Segundo a concepção de seu idealizador, quando nesses laboratórios fossem desenvolvidos produtos com potencial para a comercialização, seriam fundadas empresas.

O plano Geral de criação do Centro Técnico do Ministério da Aeronáutica foi submetido ao Comando do Estado-Maior da Forças Armadas, Brigadeiro-do-Ar Armando Trompowsky, que se manifestou plenamente favorável às idéias básicas do plano. Salieta-se que o plano representa um avanço para o desenvolvimento da aviação brasileira, com a criação de Escolas de Engenharia, laboratórios de alta qualidade nos vários campos especializados e inclusive sob a forma progressiva do desenvolvimento do Instituto de Pesquisas (CTA, 2009).

O CTA, atualmente Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial, tem como competência a consecução dos objetivos da Política Aeroespacial Nacional para os setores da Ciência, Tecnologia e Indústria e a contribuição para a formação e condução da Política Nacional de Desenvolvimento das Atividades Espaciais (CTA, 2009).

A estrutura do CTA é composta por quatro institutos:

- **Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA):** voltado para o ensino e engenharia;
- **Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE):** direcionado para a aeronáutica e espaço;
- **Instituto de Fomento Industrial (IFI):** com atividades de Certificação, Metrologia e Fomento à indústria; e
- **Instituto de Estudos Avançados (IEAv):** executando pesquisa aplicada e estudos avançados.

O Curso de Engenharia Aeronáutica foi criado em 1939 para ser ministrado na Escola Técnica do Exército, atual Instituto Militar de Engenharia (IME), no Rio de Janeiro. Posteriormente, em 1950, os cursos de Preparação e Formação de Engenheiros da Aeronáutica foram transformados nos Cursos Fundamental e Profissional e transferidos definitivamente para o ITA, instalado no então Centro Técnico Aeroespacial (CTA), atualmente Comando Geral de Tecnologia Aeroespacial no município de São José dos Campos.

Desde sua fundação, a finalidade da instituição tem sido promover a educação, o ensino, a pesquisa e o progresso das ciências e tecnologias, em especial àquelas relacionadas à área aeroespacial, além da formação de profissionais altamente qualificados para esse setor (ITA, 2009).

Em face da viabilidade da formação de recursos humanos pelo ITA, em suas diversas especialidades, o Ministério da Aeronáutica vislumbrando a necessidade de se preparar para a futura indústria aeronáutica, resolve criar um instituto para desenvolver as atividades de promoção e coordenação das atividades de pesquisas tecnológicas e desenvolvimento aeronáutico (ITA, 2009).

A instalação do segundo instituto do CTA ocorre em novembro de 1953. O Instituto de Pesquisas e Desenvolvimento (IPD) nasce com a finalidade de estudar os problemas técnicos, econômicos e operacionais relacionados com a aeronáutica, bem como cooperação com a indústria e busca de soluções adequadas às

atividades da aviação nacional. Posteriormente, com a reorganização ocorrida no CTA em 1991 ocorre a fusão de dois institutos, criando-se o atual Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE), com a finalidade de efetuar pesquisa e desenvolvimento no campo aeroespacial (CTA, 2009)

O IFI foi criado em 1967 pelo Decreto n°. 60.521, e tem como missão,

contribuir para a garantia do desempenho, da segurança e da disponibilidade de materiais e sistemas aeroespaciais a serem empregados pelo Comando da Aeronáutica, atuando nas áreas de normalização, metrologia, certificação, inovação tecnológica e coordenação industrial (CTA, 2008).

Assim completava-se o trinômio idealizado na criação do CTA, ou seja, um Instituto responsável pela área de Ensino (ITA); o segundo instituto (IPD), responsável pelas atividades de Pesquisa e o terceiro instituto responsável pela área de Produção (IFI) (CTA, 2009).

Posteriormente, em junho de 1982, foi criado pelo Decreto n° 87.247 o Instituto de Estudos Avançados (IEAv) que tem como objetivo a realização de pesquisa básica e aplicada, bem como o desenvolvimento de tecnologias experimentais e estudos avançados da ciência (CTA, 2009).

2.2.2 O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)

A história do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) começa em cinco décadas atrás, com a vontade de alguns brasileiros em fazer com que o País participasse da corrida para conquista do espaço, iniciada nos anos 50. Assim, pelo Decreto n° 51.133, de 3 de agosto de 1961, o presidente da República cria o Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais (GOCNAE), subordinado ao então Conselho Nacional de Pesquisas (CNPq), com as atribuições de formar pessoal especializado e de desenvolver atividades nas áreas de radio-astronomia, astronomia, rastreamento óptico de satélites e comunicações por meio de satélites (INPE, 1991).

Na década de 1960, o COCNAE passa a ser chamado de Conselho Nacional de Atividades Espaciais (CNAE) e, a partir de 1971, pelo Decreto n° 68.532, de 22 de abril de 1971 foi substituído pelo Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) (INPE, 1991).

O INPE, Órgão Público Federal integrante do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), tem como finalidade realizar pesquisas científicas, desenvolvimento tecnológico, atividades operacionais e capacitação de recursos humanos nos campos da Ciência Espacial e da Atmosfera, da Observação da Terra, da Previsão de Tempo e Estudos Climáticos, da Engenharia e Tecnologia Espacial e outras áreas do conhecimento correlatas (INPE, 2008).

Ainda na década de 1960, o INPE passou a utilizar satélites meteorológicos, de comunicação e de observação da terra. Com isso foram implantados os projetos Meteorologia por Satélites (MESA), direcionados para recepção e interpretação de imagens de satélites meteorológicos; Sensoriamento Remoto (SERE), com utilização de técnicas de sensoriamento remoto por satélites e aeronaves para levantamento de recursos terrestres e o Satélite Avançado de Comunicações Interdisciplinares (SACI), com aplicação de um satélite de comunicações geoestacionário para implantar o sistema nacional de teleeducação, Radar da Amazônia (RADAM), para mapeamento da Amazônia brasileira e a implantação em Cuiabá da Estação de recepção de dados de sensoriamento remoto (INPE, 1991).

Na década de 1970, foi criado em Cachoeira Paulista o Laboratório de Processamento de Imagens, destinado a transformar os dados de satélite em imagens fotográficas e digitais. O grande marco da história do INPE ocorreu no final dessa década com o início da Missão Espacial Completa Brasileira (MECB), o que veio a somar à sua vocação voltada para a pesquisa e aplicações e ao desenvolvimento da tecnologia espacial (INPE, 2008).

Durante a década de 1980 o INPE também passou a desenvolver os programas *China-Brazil Earth Resources Satellite* (CBERS) (Satélite Sino-Brasileiro de Recursos Terrestres) em parceria com o Governo da República Federativa da China, e o Monitoramento da Floresta Amazônica (PRODES), e na década de 1990, cria o Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos (CPTEC) (INPE, 2008).

Atualmente, para atingir seus objetivos, suas atividades estão concentradas nas áreas de Ciências Espaciais e Atmosféricas, Observação da Terra e Tecnologia e Engenharia Espacial, que demonstram que a utilização da ciência e tecnologia espacial pode influir na qualidade de vida da população brasileira e no desenvolvimento da região e do País (INPE, 2008).

Ressalta-se ainda a importância das atividades do Laboratório de Integração e Teste direcionado para a qualificação de componentes e sistemas espaciais e para

o setor industrial do País; dos Laboratórios Associados voltados para a pesquisa básica e para o desenvolvimento tecnológico nas áreas de Sensores de Materiais, Plasma, Computação e Matemática Aplicada e Combustão e Propulsão (INPE, 2008).

2.2.3 A Universidade de Taubaté

Os cursos superiores municipais começaram a surgir na cidade de Taubaté pela Lei Municipal nº 213, de 20.09.1956, com a criação da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras. No ano seguinte, a Lei Municipal nº 254, de 02.09.1957, instituiu a Faculdade de Direito e, em seguida, foi a Faculdade de Ciências Contábeis, pela Lei Municipal nº 408, de 19.09.1959, transformada em Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas pela Lei Municipal nº 975, de 04.11.1966 (TAUBATÉ, 2009).

A fundação da Faculdade de Serviço Social ocorreu pela Lei Municipal nº 708, de 10.05.1963 e, em seguida, surgiu a Escola de Engenharia, pela Lei Municipal nº 829, de 21.11.1964. Já, pela Lei Municipal nº 1902, de 07.09.1968, foi criada a Escola Superior de Educação Física e Desportos (TAUBATÉ, 2009).

Todas essas instituições possuíam, na época, estruturas administrativas e de ensino independentes. O Poder Municipal, com o intuito de reorganizar a rede municipal do ensino superior, reuniu todas essas antigas faculdades e constituiu mediante a Lei Municipal nº 1.416, de 03.09.1973 a Federação das Faculdades de Taubaté. A modernização e transformações já estavam alinhadas e o passo seguinte culminou com a instituição da Universidade de Taubaté, o que ocorreu em 06.12.1974, pela Lei Municipal nº 1498 (TAUBATÉ, 2009).

A Universidade de Taubaté (UNITAU), instalada efetivamente em 02.01.1976, conta atualmente com 33 anos de dedicação ao ensino superior. Trata-se de uma autarquia educacional de ensino superior, reconhecida pelo Decreto Federal nº 78.924/76 e reconhecida pela Portaria CEE/GP nº 30/03 (UNITAU, 2009).

Nesse período formou e colocou aproximadamente 88.000 profissionais no mercado de trabalho regional, nacional e até mesmo internacional. Atualmente, a Universidade de Taubaté oferece quarenta cursos de graduação, além dos cursos de pós-graduação *stricto e lato sensu* e, ainda, dos cursos de extensão universitária.

Conforme a UNITAU (2009), os principais objetivos da Universidade são: ministrar cursos de formação superior (graduação, pós-graduação, extensão, especialização, mestrado e doutorado), realizar pesquisas destinadas ao enriquecimento dos conhecimentos nas áreas de ciência, letras, artes e realizar prestação de serviços técnicos, científico, cultural e social à comunidade.

A UNITAU tem como missão,

Transcender a função educacional local, atingindo reconhecimento e credibilidade da comunidade científica e acadêmica nacional e internacional, como uma instituição de excelência tecnológica e de conhecimento de ponta em ensino, pesquisa acadêmica e aplicada, extensão e formação da consciência social, ambiental e da cidadania (UNITAU, 2009).

Conforme descrito, pode-se observar que na região do Vale do Paraíba Paulista (VPP) estão instalados importantes órgãos públicos voltados para o desenvolvimento de atividades de ensino e pesquisa, fazendo com que o desenvolvimento da ciência e da tecnologia seja atividade do dia-a-dia de muitos profissionais. Essas condições indicam a necessidade e importância de se elaborar esse estudo direcionado para identificação das principais competências gerenciais, o que é discutido nos próximos tópicos.

Após ter apresentado um breve histórico do processo de desenvolvimento do Vale do Paraíba Paulista e da criação dos órgãos de ensino e pesquisa, imprescindíveis para caracterização das organizações estudadas neste trabalho, são apresentadas as referências teóricas utilizadas como sustentação teórica necessária para o desenvolvimento deste trabalho.

2.3 Conceitos de Competências

O termo competência aparece na literatura com diversas interpretações e, para uma melhor compreensão sobre o tema deste trabalho, são apresentadas as opiniões de autores e estudiosos sobre o conceito de competências.

Alguns autores recorrem à pesquisa em dicionários para apresentar definições de competência. No dicionário Webster (1981, p. 63 *apud* Fleury e Fleury 2001), competência é a “Qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidade ou força para determinada atividade”.

A segunda definição mencionada por Fleury e Fleury (2001) é extraída do dicionário da língua portuguesa Aurélio. Ferreira (1976) destaca que a definição de competência está relacionada à capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade, habilidade e também a capacidade legal para julgar pleito.

A primeira definição trata da adequação entre conhecimento e tarefa, ou seja, o indivíduo deve ter determinados conhecimentos para apresentar um desempenho competente na realização de determinadas tarefas. Já a segunda enfatiza a aplicação efetiva das capacidades em um determinado momento.

Zarifian (2001) apresenta a definição dada pelo Conselho Nacional do Patronato Francês ocorrido durante as jornadas internacionais de *Deauville*, realizadas em outubro de 1998:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete então à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Para os autores McClelland e Dailey (1972), Boyatziz (1982) e Spencer e Spencer (1993) *apud* Dutra, Hipólito e Silva (2000), representantes da doutrina norte-americana, competência é um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho ou atividade com nível superior de desempenho.

Na visão de Parry (1996, *apud* Dutra, Hipólito e Silva, 2000), competência é entendida como

um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados, que afetam a maior parte de alguma tarefa, papel ou responsabilidade que se reporta ao desempenho de função assumida, e que podem ser aferidos por parâmetros bem aceitos (PARRY, 1996, *apud* DUTRA, HIPÓLITO e SILVA, 2000, p.163).

Fleury e Fleury (2001) definem competência como

[...] 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 (FLEURY e FLEURY 2001, p.190).

Destaque-se ainda a linha adotada por Schen (1990) e Derr (1988), citados por Dutra, Hipólito e Silva (2000), que entendem que a competência relaciona-se à atuação do indivíduo em áreas de conforto profissional, onde tem a oportunidade de usar seus pontos fortes e com maior possibilidade de atingir seus objetivos e sua felicidade pessoal.

2.4 Evolução da Gestão e das Competências Gerenciais

O desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações modernas é considerado um fator essencial para o desenvolvimento das competências gerenciais e, conseqüentemente, trata-se de um fator relevante para a manutenção e até mesmo para ampliação do diferencial competitivo da organização.

Dutra (2008, p. 101) define o desenvolvimento da pessoa “como a capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

Zarifian (2001) salienta que o conceito de competências surgiu na divisão de atividades relacionadas ao planejamento e execução, o que anteriormente se definia como uma divisão de trabalho. O autor destaca três conceitos relacionados a mutações no ambiente do trabalho: evento, comunicação e execução.

O conceito de evento faz parte do ambiente normal de uma organização; está relacionado ao acaso e pode ocorrer de duas maneiras. Para Zarifian (2001, p. 41) a primeira “ocorre de maneira parcialmente imprevista, inesperada, vindo perturbar o desenrolar normal do sistema de produção, superando a capacidade da máquina de assegurar sua autoregulação”.

Para essa situação, trabalhar é pressentir e enfrentar esses eventos quanto eles ocorrerem. A outra maneira mencionada na referência aborda o evento como novos problemas criados pelo ambiente, que mobilizam as atividades relacionadas com a inovação. Nesse ambiente, a empresa também deve estar preparada para enfrentar a situação e encontrar uma resposta ao problema.

A comunicação, também segundo Zarifian (2001), é um fator importante para a interação no ambiente de trabalho e fundamental para melhoria do desempenho das organizações. Trabalhar implica comunicar-se e, nesse sentido, a comunicação é vista como entendimento recíproco como procedimento para compromissos direcionados as atividades profissionais.

Segundo Zarifian (2001), o conceito de serviço é feito da seguinte forma:

“trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é uma modificação no estado ou nas condições de atividade do ser humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço (o cliente, no setor privado, o usuário, no setor público)” (ZARIFIAN, 2001, p. 48).

Para o autor, a qualidade do serviço relaciona-se às condições de vida ou de atividade do cliente ou usuário, ou seja, aquilo que pode transformar seu modo de vida.

De acordo com Fleury e Fleury (2001), a competência do profissional está relacionada aos conhecimentos, habilidades, atitudes individuais, com associação aos verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Assim, as competências profissionais agregam valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo.

Essa visão é apresentada na Figura 1.

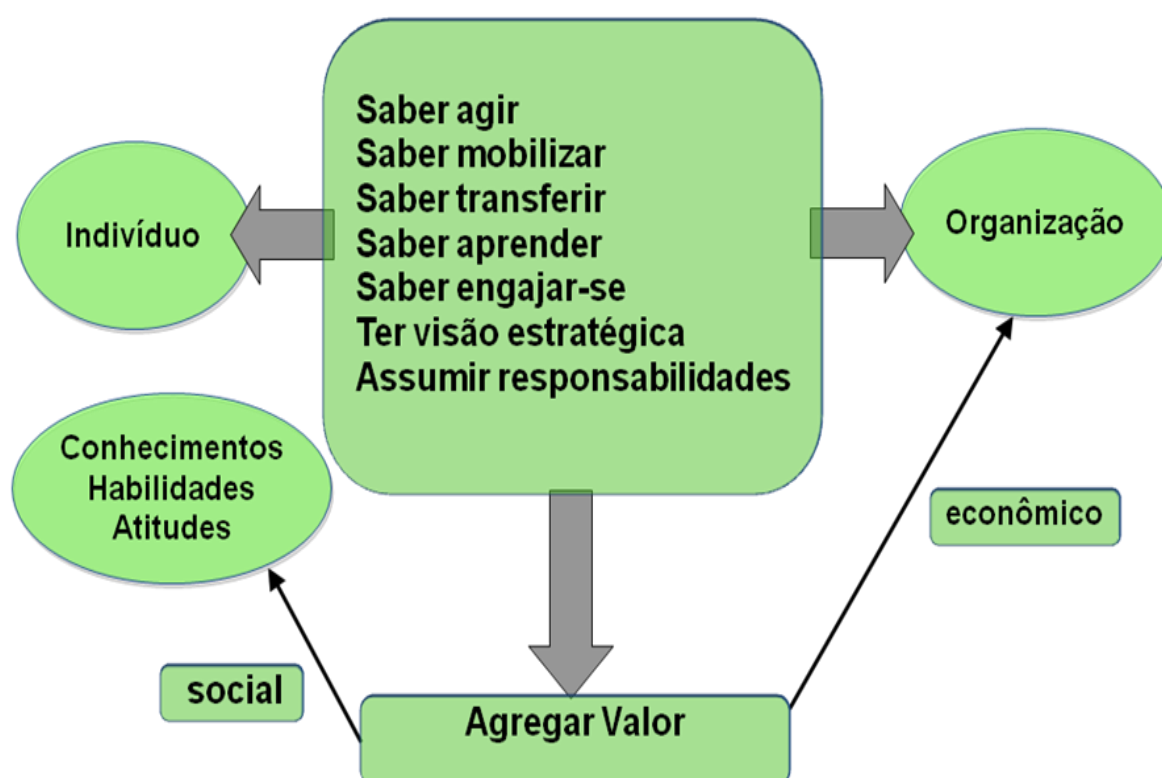


Figura 1 – Competências profissionais para agregar valores
Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Fleury e Fleury (2001) propõem que, para o entendimento das competências dos profissionais, devem ser consideradas as definições apresentadas na Figura 2.

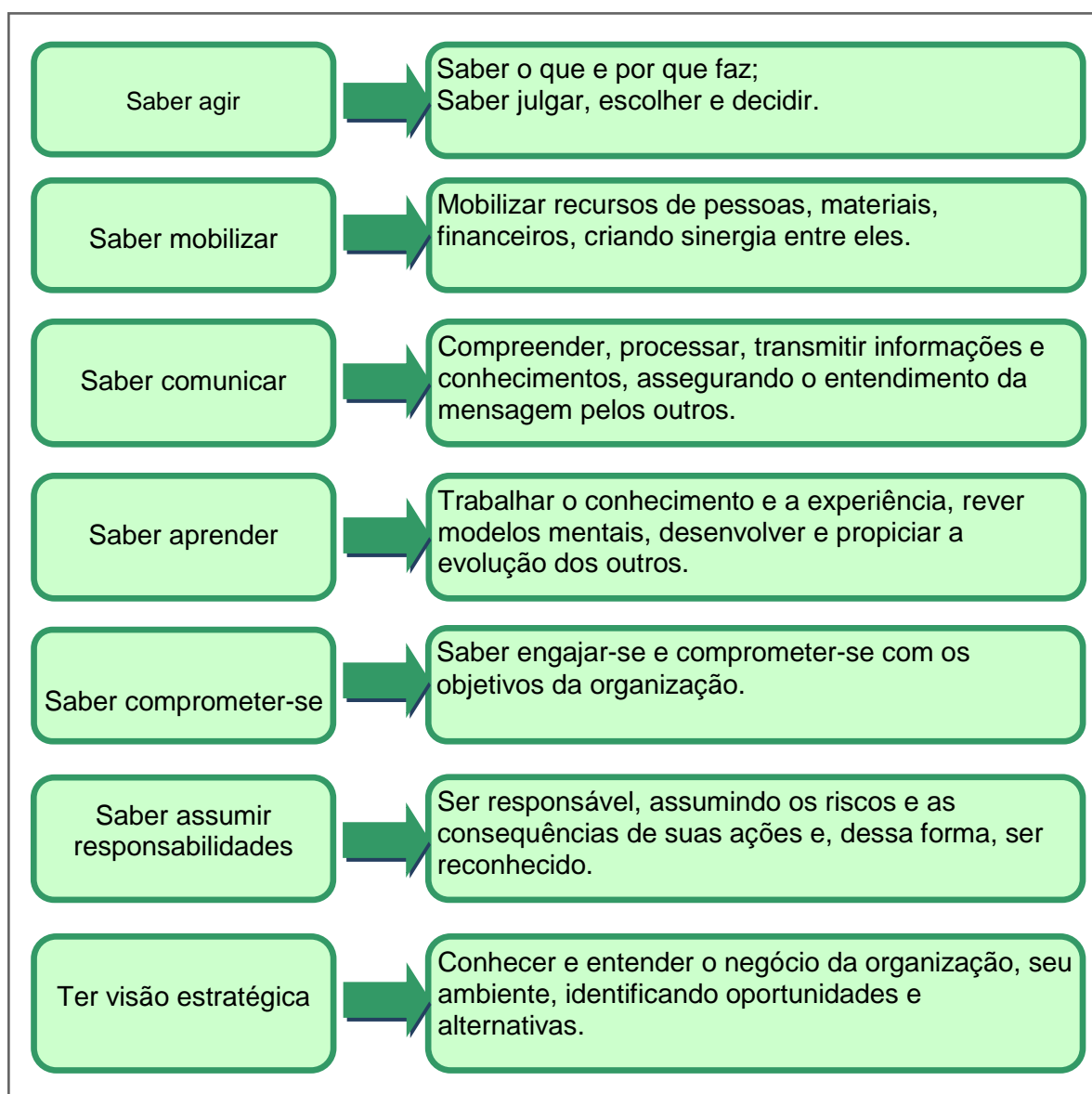


Figura 2 – Competências profissionais
Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2001)

Segundo os autores Fleury e Fleury (2001), a empresa ao definir sua estratégia competitiva identifica as competências essenciais ao negócio e as competências necessárias a cada função. Para isso, citam três tipos de estratégias, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado. São elas:

- **Excelência operacional:** caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento;

- **Inovação no produto:** caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes produtos de ponta, inovando sempre; e
- **Orientada para o serviço:** caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas especializam-se em satisfazer e até antecipar as necessidades dos clientes, em função de sua proximidade com eles.

A partir da definição das competências organizacionais em nível estratégico, Fleury e Fleury (2001) efetuam a definição das competências do indivíduo organizando-a em três blocos que envolvem a relação do indivíduo com toda a empresa:

- **Competências do negócio:** estão relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores, assim como com o ambiente político e social;
- **Competências técnico-profissionais:** são as competências específicas para certa operação, ocupação ou atividade; e
- **Competências sociais:** são necessárias para interagir com as pessoas.

Para Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competência deve ser entendida como um processo circular que envolve diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e de equipes.

Os autores mencionam ainda que, em nível divisional, verifica os objetivos e metas das unidades produtivas e, em nível de equipes, avalia os projetos e processos de trabalho. A gestão de competência deve estar em perfeita sintonia com a estratégia organizacional, ou seja, com a missão, visão de futuro e objetivos da organização.

A visão, de acordo com Brandão e Guimarães (2001), determina o estado futuro desejado pela organização e orienta a formulação de políticas e diretrizes em torno da capacitação e do desenvolvimento das competências.

Já a visão de Boyatziz (1982), competência refere-se a uma característica subjacente de um indivíduo relacionada de forma causal com um desempenho eficaz ou superior, em uma atividade profissional.

Dutra (2008) destaca que a competência de uma pessoa pode ser entendida como a sua capacidade de entregar e agregar valor para o negócio da organização, para o meio em que vive e para ela própria.

O desenvolvimento está relacionado àquilo que o indivíduo pode entregar a empresa, ao passo que a mensuração desse desenvolvimento é definida conforme os níveis de complexidade de cada entrega.

Mills *et al* (2002 *apud* Fleury e Fleury, 2004) apresentam o quadro-síntese, (Quadro 1) sobre a definição de diversos níveis de competências e ressaltam que é muito difícil para as organizações conhecerem e diferenciarem as competências distintivas, as quais são identificadas pelos clientes, das competências organizacionais. Salientam também que o conceito de competência organizacional pode passar por várias unidades de negócio e também ser geral à organização.

Competências	Descrição - Aplicação
Competências essenciais	Competências e atividades mais elevadas relacionadas ao nível corporativo, e são chave para a sobrevivência da empresa e centrais para sua estratégia
Competências distintivas	Competências e atividades reconhecidas pelos clientes com diferenciadoras de seus concorrentes e que provêm vantagens competitivas
Competências organizacionais ou das unidades de negócios	Competências e atividades-chave, esperadas de cada unidade de negócios da empresa
Competências de suporte	Atividade importante e valiosa para apoiar um leque de competências
Competências dinâmicas	Capacidade da empresa em adaptar suas competências pelo tempo. Relacionam-se diretamente os recursos importantes para a mudança

Quadro 1 – Competências

Fonte: Mills *et al* (2002) *apud* Fleury e Fleury (2004)

Prahalad e Hamel (2005) mencionam que a empresa precisa ter competência para reavaliar suas estratégias centrais e até mesmo reinventar seu setor. O simples ato de reduzir o tamanho de uma empresa e até mesmo aumentar a sua agilidade e eficiência não é suficientemente importante para que ela seja diferente.

Já Durand (1998 *apud* Brandão e Guimarães, 2001) esclarece que a competência está estruturada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA).

O conjunto engloba as questões técnicas, cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho, e esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes são

interdependentes, uma vez que, para exposição de uma habilidade, presume-se que o indivíduo conheça princípios de técnicas específicas. Do mesmo modo, normalmente é exigido de uma pessoa em um ambiente de trabalho que ele tenha habilidades, atitudes e domínio do conhecimento.

Para Fleury e Fleury (2004), as competências organizacionais identificadas por Zarifian (1999) e apresentadas no Quadro , configuram diversas áreas de desenvolvimento de competências, que dependem substancialmente da ação das pessoas. Nesse sentido, releva que o “desenvolvimento das competências organizacionais está intimamente relacionado ao desenvolvimento das competências individuais e das condições dadas pelo contexto”.

Competências	Descrição - Aplicação
Competências sobre processos	Relativas ao conhecimento sobre o processo de trabalho
Competências técnicas	Trata dos conhecimentos específicos sobre o trabalho a ser executado
Competências sobre a organização	Sabe organizar os fluxos de trabalho
Competências de serviço	Relaciona a competência técnica aliada ao impacto que o produto ou serviço terá sobre o consumidor
Competências sociais	Saber ser, inclusive atitudes que suportam o comportamento das pessoas. Aponta três domínios dessa competência: autonomia, responsabilização e comunicação

Quadro 2 – Competências da organização

Fonte: Zarifian (1999) *apud* Fleury e Fleury (2004)

Segundo Brandão e Guimarães (2001), a gestão de competência pode ser verificada pelo resultado alcançado pela organização como pelo conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes necessários para atingi-la. Entende-se que a adoção de um determinado comportamento (atitude) em algum momento exige técnicas apropriadas (conhecimento), da mesma forma que habilidade pressupõe o conhecimento.

Brandão e Guimarães (2001) reforçam esse entendimento e destacam ainda que o desafio das organizações esteja necessariamente associado às práticas de

aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão de competências que possam oferecer oportunidades de crescimento e compartilhamento profissional.

Prahalad (2004) salienta que a criação de novos conhecimentos está relacionada à capacidade de cada gerente em criar novos *insights*, e da empresa em buscar o consenso e o compartilhamento desses *insights*. Assim sendo, na visão do autor, a agilidade gerencial é propiciada pelo ambiente interativo e colaborativo que permita aos gerentes o acesso à base de conhecimentos específicos.

Ainda, segundo Prahalad (2004), para a criação de um ambiente de conhecimento eficaz, a instituição deve levar em consideração aqueles entendidos como fundamentais para a infraestrutura social, sendo de particular destaque os seguintes elementos:

- Respeito pelos indivíduos e sua singularidade visto que ele é o âmago do processo;
- A meritocracia, com foco na descoberta e na mobilização da expertise, desvinculada de descrições ou títulos de cargos;
- O conhecimento organizado ao redor de comunidades de práticas administrativas ou organizacionais;
- O engajamento e desengajamento contínuo de talento (Sistema Velcro), baseado em tarefas e habilidades. As competências das unidades organizacionais não podem ser impedidas pela rigidez das estruturas das empresas;
- O reconhecimento das contribuições verticais e horizontais deve ultrapassar as fronteiras organizacionais; e
- O relacionamento entre gerentes e funcionários, e de toda base de competência, efetuado mediante os elementos básicos: Diálogo, Acesso, Gestão do risco e Transparência (DART).

Durand (1998, *apud* Brandão e Guimarães, 2001) explica as dimensões do conceito de competência pautado em conhecimento, habilidade e atitude (CHA) do seguinte modo:

- **Conhecimento:** está relacionado com as informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, de modo que a experiência adquirida durante sua vida profissional lhe possibilite esclarecer as indagações de saber "o quê" e "o porquê", ou seja, o que a pessoa acumulou ao longo da vida;

- **Habilidade:** está ligada à capacidade de atingir uma finalidade específica. Está relacionada ao saber fazer determinado trabalho e que ele conheça os princípios e as técnicas específicas para sua execução; e
- **Atitude:** refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho, à disposição de querer fazer, à identidade pessoal e à determinação individual.

A sustentação do conceito pode ser observada na Figura 3.

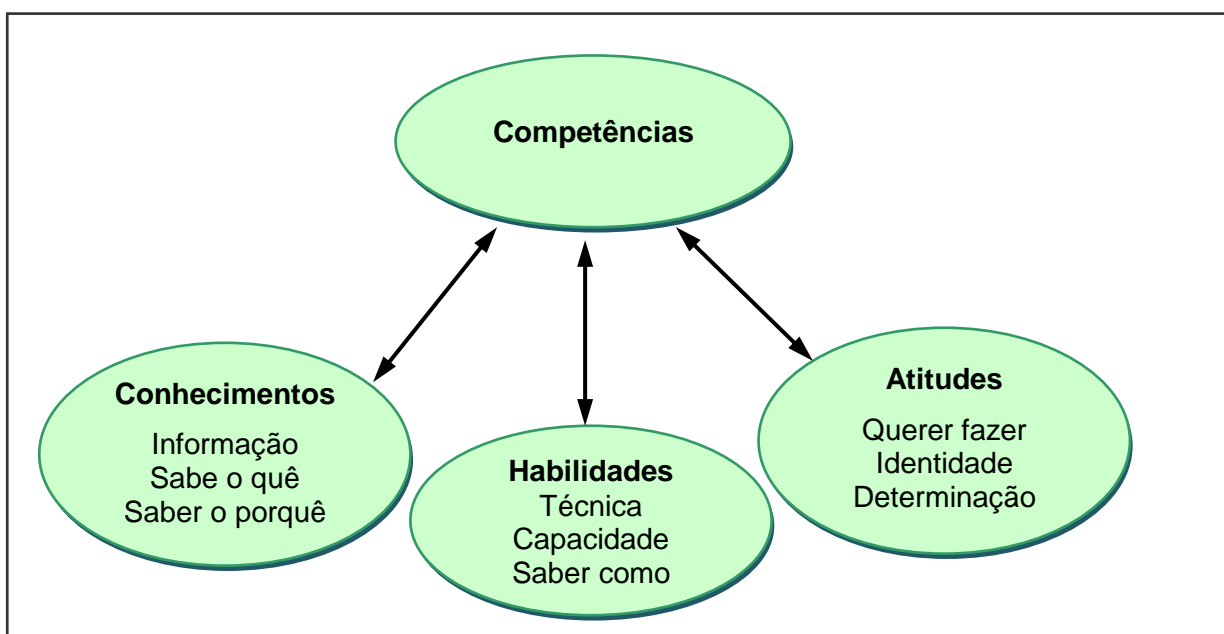


Figura 3 – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
 Fonte: Adaptado de Durand (*apud* Brandão e Guimarães, 2001)

As três dimensões apresentadas possuem uma relação de interdependência. Para a execução de uma habilidade, pressupõe-se que a pessoa tenha conhecimento dos princípios de técnicas específicas. Da mesma maneira que a adoção de uma postura do indivíduo, normalmente exige conhecimentos, habilidades e atitudes adequadas ao local de trabalho.

2.5 Importância das Competências para a Gestão das Instituições

Para efetuar a apresentação deste tema, é importante salientar que alguns conceitos identificados na nova administração pública referem-se aos conceitos e doutrinas aplicados e utilizados pela administração privada e que, no âmbito do processo de profissionalização da gestão pública, estão sendo adaptados e implantados nas instituições e organizações públicas.

Para Maximiano (2008, p. 6) “administração é o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. Para isso, o processo de tomar decisões e realizar ações são identificadas quatro ações principais, e que se encontram interligadas entre si: planejamento, organização, direção e controle.

Maximiano (2008, p. 7) cita que “a sociedade moderna é uma sociedade organizacional”, a qual provoca interferência na qualidade de vida das pessoas e, para que isso ocorra de maneira positiva, salienta a importância dos recursos sociais e a necessidade de gestores competentes para sustentação da base dessa organização moderna.

De acordo com a Teoria Geral dos Sistemas, Campos (1992) cita que todo sistema é constituído de partes interligadas com uma função específica. Cabe ao Sistema de Gestão o papel de produzir resultados, atingir metas ou resolver problemas. Nessa óptica, o Sistema de Gestão é constituído por partes interligadas cuja finalidade específica é produzir resultados para a empresa.

O autor enfatiza ainda que, o Sistema de Gestão é formado por duas partes. A primeira é formada pelos sistemas, tem a finalidade de operar a organização e manter os resultados operacionais da empresa, os quais são identificados como o sistema de padronização, de controle orçamentário, de treinamento operacional, supervisão e auditorias. A segunda é constituída pelos sistemas cuja função é efetuar melhorias nos sistemas operacionais e melhorar os resultados da empresa.

Drucker (1998) cita que a teoria do negócio possui três partes (hipóteses): ambiente da organização, composto por sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia, que define aquilo que uma organização é paga para fazer; respeito à missão específica da organização, que define o que uma organização considera resultados significativos e competências essenciais necessárias à realização da missão da organização que define em que a organização precisa se superar para manter a liderança.

Para que uma organização tenha sucesso é necessário que a teoria do negócio seja amplamente conhecida e compreendida por todos, sendo constantemente testada e que essas hipóteses se encaixem na realidade e sejam desenvolvidas competências essenciais novas, de acordo com a concepção empresarial.

Conforme Drucker (1998), a empresa necessita ter uma visão estratégica para possibilitar novas visões de competição pela criação e domínio das

oportunidades, identificando quais são essas oportunidades e a melhor maneira de explorá-las.

Contudo, Dutra (2008) relata que as empresas buscam maior flexibilidade para adequação às alterações do ambiente e para se prepararem para as novas oportunidades. Para acompanhamento dessa mudança, também estão ocorrendo alterações no perfil dos gestores, passando de um perfil obediente e disciplinado para um perfil empreendedor.

Essas transformações também estão ocorrendo nas relações entre área-meio e área-fim.

Dutra (2008) ressalta que,

as primeiras, que eram responsáveis pelo controle de recursos, passam a responder unicamente por assessorar os gestores e a empresa na gestão de recursos, com um conseqüente enxugamento de suas estruturas; as segundas ganharam importância crescente; e o principal foco são os processos de eficientização das organizações (DUTRA, 2008, p. 24).

Dutra (2008) enfatiza que as empresas estão dependendo cada vez mais do comprometimento e envolvimento dos indivíduos com seus objetivos estratégicos e negócios, o que se tornou vital para:

- Produtividade e qualidade dos produtos e serviços;
- Aceleração na internalização de novas tecnologias;
- Otimização da capacidade instalada;
- Criar oportunidades para ampliação das competências organizacionais; e
- Aceleração de reposta para o mercado/ambiente.

Prahalad e Hamel (2005) destacam que, para isso ocorrer, são necessárias quatro premissas:

- Entender que as competições para o futuro são diferentes;
- A descoberta e percepção das oportunidades futuras é um processo;
- A jornada em direção ao futuro pode ser longa e árdua e exige habilidades da empresa de cima a baixo; e
- A empresa deve ter capacidade para superar seus concorrentes, sem correr riscos desnecessários, para ser a primeira a chegar ao futuro.

Prahalad e Hamel (2005) citam ainda que, com essa visão estratégica, as empresas competem para criar a estrutura de setores futuros e reconhece, dessa forma, que a competição pela liderança das competências essenciais (*core*

competence) ocorre antes da competição pela liderança dos produtos e cria portfólio corporativo de competências e de empresas.

Dutra (2008) aponta que as competências essenciais são importantes para assegurar a continuidade e o crescimento das organizações e dos negócios, e estão relacionadas com o entendimento dos objetivos institucionais e com os negócios da empresa.

Essas competências essenciais podem ser identificadas em diferentes processos:

- **As competências organizacionais ou do negócio:** nesse ambiente as competências essenciais são baseadas na marcação dos aspectos diferenciais e na identificação dos pontos fortes da empresa ou do negócio. Nessa hipótese, cita como competências essenciais a geração e dispersão de conhecimentos, desenvolvimento de atividades em parceria ou mesmo em equipe;
- **Processos críticos para a organização ou negócio:** a identificação de processos críticos para a empresa ou negócio auxilia a identificação de competências essenciais necessárias para a manutenção ou para o desenvolvimento desses processos. As competências essenciais podem ser identificadas na análise e solução de problemas, na liderança e trabalho em equipe e na orientação estratégica; e
- **Grupos profissionais ou carreiras profissionais:** a identificação de diferentes grupos profissionais importantes para a empresa ou para o negócio e o próprio processo de desenvolvimento profissional de cada grupo é uma forma para identificação das competências essenciais. Nesse ambiente, destacam-se as carreiras profissionais gerencial, comercial, tecnológica e administrativo-financeira e identifica as competências essenciais voltadas para a orientação estratégica, para liderança, para a gestão de processos e para a gestão de recursos.

A abordagem por competência tem sido sugerida como alternativa de direcionamento de programas de gestão do trabalho e de educação e, neste sentido Guimarães (2000) destaca três correntes: a administração estratégica, a de gestão de recursos humanos e a da sociologia da educação e do trabalho.

Guimarães (2000) identifica que a primeira corrente, que trata da administração estratégica é representada pelos autores Prahalad e Hamel (1990) e

Hill e Jones (1998) e refere-se à aplicação do conceito de competência na gestão da organização como um todo. Esses autores consideram que a gestão de competências essenciais é a solução para os problemas organizacionais.

De acordo com Prahalad e Hamel (2005), a competência essencial compreende um conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias e sistemas físicos gerenciais e de valores, difíceis de serem imitados pela concorrência, que geram valor distintivo percebido pelos clientes e que, portanto, conferem vantagem competitiva para a organização.

Conforme Guimarães (2000), a segunda corrente é representada pelos autores Whiddlett e Hollyforde (1999), que defendem o uso do conceito de competência para a integração das atividades de gestão de recursos humanos, por meio do seu uso nos processos de seleção, treinamento, avaliação e remuneração.

Nesse caso, o conceito de competências está relacionado com:

- Descrição de atividades e ao resultado do trabalho, que permite verificar a habilidade do profissional em atingir um desempenho compatível com os padrões definidos previamente pela empresa;
- Identificação dos aspectos comportamentais esperados dos profissionais no ambiente de trabalho; e
- Associação dessas duas condições mencionadas.

Os autores supracitados entendem que os aspectos culturais e os valores da organização são determinantes para a concepção e uso das competências.

A terceira corrente destacada por Guimarães (2000) é representada por Durand (*apud* Brandão & Guimarães, 1999), que descreve um conceito de competência relacionado com conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais envolvem as questões técnicas, os aspectos sociais e afetivos relacionados com o trabalho.

Para compreensão do conceito de competência de Durand (1998), Guimarães (2000) apresenta entendimento de que:

- **Conhecimento:** relaciona-se com as informações adquiridas e estruturas pelo indivíduo, que lhe permitem compreender o mundo. Engloba a capacidade de receber e integrar informações dentro de um propósito pré-definido, no qual o pensamento e a visão são estratégicos para o saber "o quê" e o "porquê";

- **Habilidade:** relaciona-se com a capacidade de agir, orientada pelos processos ou objetivos pré-estabelecidos, relacionados com a técnica e aptidão; e
- **Atitudes:** vincula-se aos aspectos afetivos e sociais relacionados ao trabalho incluem o compromisso e a motivação do profissional para adaptar aos padrões de comportamento e atingir, com bom desempenho, os resultados no trabalho.

Maximiano (2008) menciona que os,

[...] conhecimentos administrativos são produzidos pela observação e análise crítica da experiência prática das organizações e de seus administradores [...] (MAXIMIANO, 2008, p. 10).

Para Maximiano (2008), “atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos”. As atitudes fazem parte do processo de aprendizagem e, portanto, são passíveis de mudanças, provocadas pelo interesse e sentimentos relacionados às pessoas, objetos, grupos e interesse profissional.

As principais fontes desses conhecimentos são originárias e adquiridas por meio de métodos científicos e pela própria experiência prática. Segundo o autor, os processos de formação e disseminação das teorias de administração são constantes, como apresentados na Figura 4.

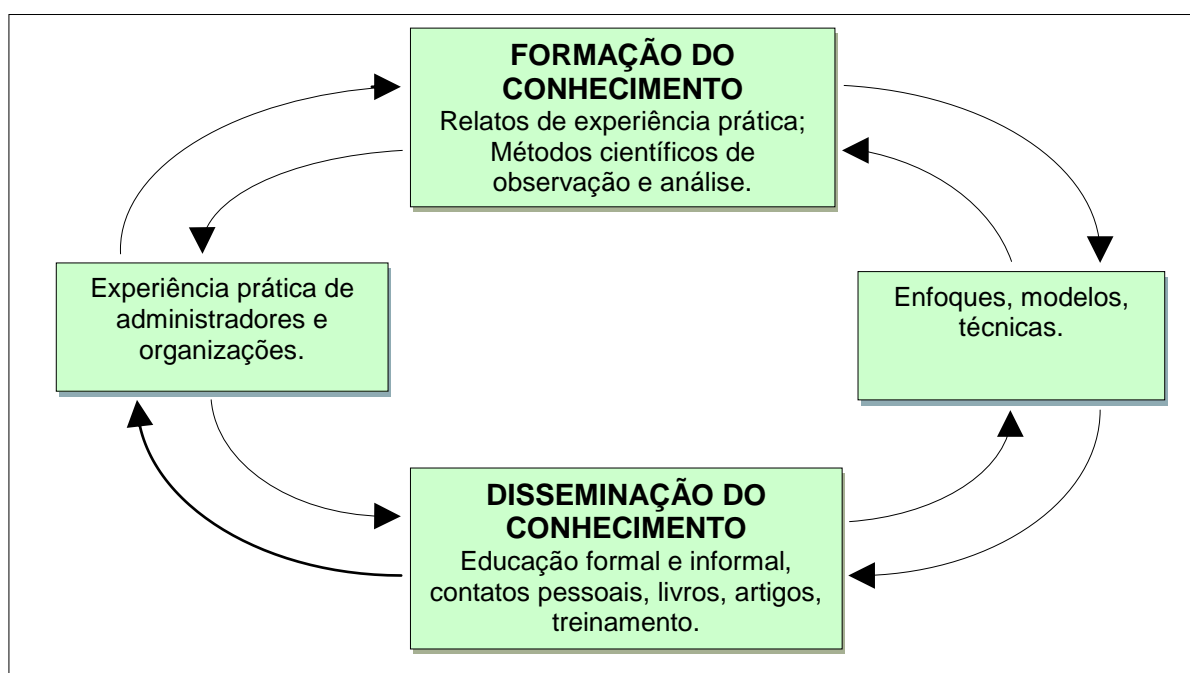


Figura 4 – Formação do conhecimento
Fonte: Maximiano (2008)

Para Dutra (2008), o processo de agregar valor a empresa está relacionado à melhoria do processo produtivo e também à introdução de uma nova tecnologia. Nesse sentido destaca que,

o desenvolvimento profissional pode ser entendido como o aumento da capacidade da pessoa em agregar valor para a organização. A maior capacidade das pessoas em agregar valor está ligada à capacidade da pessoa em lidar com atribuições e responsabilidades de maior complexidade (DUTRA, 2008, p. 130).

Conforme citação de Katz (1998 *apud* Maximiano, 2008), as habilidades gerenciais necessárias ao desempenho da função são divididas três categorias:

- **Habilidade técnica:** relaciona-se com as atividades específicas do gerente, como conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização de determinada tarefa;
- **Habilidade humana:** compreende a compreensão das pessoas e suas atitudes, interesses e necessidades; e
- **Habilidade conceitual:** abrange a capacidade de compreensão e tratar da complexidade da organização. Relaciona-se com o raciocínio, planejamento, e criatividade.

Esse pensamento é corroborado por Daft (2005), que salienta que o desempenho dos gerentes se relaciona com a utilização eficiente e eficaz dos recursos de uma organização e que isso ocorre mediante a utilização das quatro funções administrativas de planejamento, organização, liderança e controle. Para o desempenho dessas funções, os gerentes necessitam de três habilidades: conceitual, humana e técnica. Esse autor apresenta as seguintes definições para essas habilidades.

Daft (2005, p. 9) menciona a definição de Habilidade Conceitual como “habilidade cognitiva de ver a organização como um todo e o relacionamento entre as partes” e envolve “o pensamento do gerente, o processamento de informações e as habilidades de planejamento”.

Já, a Habilidade Humana é citada por Daft (2005, p.10) como “a habilidade de trabalhar com outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo”. Essa habilidade pode ser verificada no modo do gerente relacionar-se com o pessoal da equipe e inclui a habilidade de motivar, facilitar, coordenar, comunicar, liderar e solucionar conflitos.

O autor menciona ainda que, a “habilidade técnica é o entendimento e a proficiência no desempenho das tarefas específicas”. Nela são identificados o domínio dos métodos, as técnicas e o conhecimento dos equipamentos utilizados em funções específicas de engenharia, financeira ou manufatura.

Além disso, Daft (2005) cita que, a aplicação dessas habilidades altera de acordo com os níveis ocupados pelos gerentes, sendo necessário ainda possuírem habilidades em cada área de atuação para que tenham um desempenho eficaz.

De acordo com Mintzberg (1999 *apud* Maximiano, 2008), a habilidade complementa as atividades de transmissão de conhecimento e dar oportunidades é portanto, um instrumento necessário para o desenvolvimento dos gerentes e para aprimorar suas habilidades gerenciais.

E, as oito habilidades sugeridas por Mintzberg, são:

- **Relacionamento com colegas:** relaciona-se com a capacidade de criar e manter relacionamento formal e informal com colegas, como rede de contatos e negociação;
- **Liderança:** necessárias para realizar tarefas relacionadas a equipe, como orientação, motivação, treinamento e autoridade;
- **Resolução de conflitos:** trata da habilidade interpessoal de solucionar conflitos entre pessoas e de tomar decisões para solução de problemas. Destaca que essa habilidade produz tensão, o que se relaciona com a habilidade a tolerância e a tensões;
- **Processamento de informações:** desenvolvimento de redes informais e habilidades de comunicação, como expressar claramente suas idéias e falar em nome da empresa;
- **Tomar decisões em condições de ambiguidade:** relacionadas às situações imprevistas exigindo que as decisões do gerente sejam tomadas em curto período, e com poucas informações sobre as situações;
- **Alocação de recursos:** habilidade que dá ao gerente critérios que lhe permita estabelecer prioridades e efetuar as melhores escolhas. Relaciona-se à capacidade de decidir em qual atividade alocar tempo ou mesmo na priorização de projetos e alocação de pessoas;

- **Habilidade de empreendedor:** habilidade que envolve a procura de problemas e oportunidades, bem como a implementação controlada de mudanças organizacionais; e
- **Introspecção:** relaciona-se com a capacidade de reflexão e auto-análise.

Para Mintzberg (1999 *apud* Maximiano, 2008), a capacidade de aprendizado com a própria experiência é a melhor técnica de aprendizagem.

Segundo Quinn *et al* (2003), os modelos de gestão surgiram ao longo do século XX e representam um conjunto de premissas sobre determinado fenômeno e normalmente são alimentados pela sociedade como um todo. Cada novo modelo representa a adoção de novas premissas ou competências e as habilidades de aprendizagem a elas associadas.

No modelo de metas racionais o indivíduo desempenha o papel de diretor e produtor. No modelo de processos internos são identificados os papéis de coordenador e monitor; no modelo de relações humanas o indivíduo exerce o papel de facilitador e mentor e, no modelo de sistemas abertos, desenvolve o papel de inovador e negociador.

E, Quinn *et al* (2003) definem que:

- **Papel de mentor:** no papel de preceptor, o gerente está direcionado para o desenvolvimento das pessoas mediante orientação cuidadosa e empatia. Nesse papel, o indivíduo é solícito, atencioso, aberto, justo, sabe escutar, apóia reivindicações legítimas, transmite apreciação e distribui elogios e reconhecimentos. É o gerente que colabora para o aprimoramento das competências, propicia oportunidades de treinamento e programa o desenvolvimento individual dos funcionários;
- **Papel de facilitador:** o gerente facilitador deve fomentar os esforços coletivos, promover a coesão e o trabalho em equipe e administrar os conflitos interpessoais. É orientado para o processo, e deve estar preparado para intervenção em disputas pessoais, para a utilização de técnicas de resolução de conflitos, para o reforço da coesão e do moral coletivo, para obter colaboração e ajuda na solução dos problemas do grupo;
- **Papel de monitor:** o gerente deve acompanhar o que se passa na sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e se o setor

está executando a sua parte. Nesse papel, o gerente comporta-se como um analista e domina todos os fatos e detalhes;

- **Papel de coordenador:** para esse papel espera-se que o gerente dê sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. Possui recursos para criar facilidades ao trabalho, como agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe;
- **Papel de diretor:** o gerente deve explicitar suas expectativas por meio de processos de planejamento e delimitação de metas. Define problemas, regras e tarefas, seleciona alternativas, estabelece objetivos, gera regras e fornece instruções. Nesse papel, o gerente não deixa dúvidas sobre quem é que manda;
- **Papel de produtor:** nesse papel o gerente deve estar orientado para tarefas, com foco no trabalho e exibe alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal. O gerente está preparado para aceitar responsabilidades, realizar tarefas e sustentar uma alta produtividade pessoal e costuma envolver na motivação dos integrantes da equipe, com foco no aumento da produção e em atingir as metas estabelecidas;
- **Papel de negociador:** para desempenho desse papel o gerente precisa preocupar com a sustentação da legitimidade externa e com a obtenção de recursos externos. Trabalha com clientes para concretizar novas idéias e no estabelecimento de acordos que agreguem valor as partes. Para essa função, o gerente deve ter capacidade de persuasão, influência e poder; e
- **Papel de inovador:** o gerente inovador é o responsável para facilitar o processo de adaptação e mudança. Deve ficar atento ao ambiente em transformação, identificar as tendências significativas, projetar mudanças necessárias e permitir as incertezas e riscos.

Levy-Leboyer (2003 *apud* Gramigna, 2007) identifica competências aplicáveis à área gerencial, as quais são passíveis de mensuração e observação direta. São elas: 1 - comunicação verbal e escrita; 2 - capacidade para resolver problemas; 3 - planejamento e organização; 4 - delegação; 5 - formação de equipes; 6 - sensibilidade; 7 - uso da autoridade com responsabilidade e bom senso; 8 - tenacidade e persistência; 9 - habilidade negocial; 10 - capacidade de análise e

síntese; 11 – sensatez; 12 – criatividade; 13 – aceitação de riscos; 14 – decisão; 15 – conhecimento técnico; 16 – energia; 17 – amplitude de interesses; 18 – iniciativa; 19 – tolerância a tensões; 20 – adaptabilidade; 21 – autonomia; e 22 – ética.

Para Quinn *et al* (2003) existem oito papéis que os indivíduos devem desempenhar quando assumem algum cargo de liderança ou de gerente. Para cada papel foram identificadas três competências essenciais necessárias para obter-se um desempenho efetivo em cada um deles, totalizando 24 competências. Essas competências estão identificadas no Quadro 3.

Papel de mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento de empregados
Papel do facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel do monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
Papel do coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento de trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de idéias
Papel de inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança

Quadro 3 - Papéis de liderança gerencial e suas respectivas competências-chave
Fonte: Quinn *et al* (2003)

2.6 Processos de Formação de Competências

Em um ambiente altamente competitivo e globalizado, as empresas precisam estar atentas ao desenvolvimento de novos processos produtivos e aos procedimentos de inovação de produtos. A manutenção de profissionais devidamente capacitados é de grande importância para o acompanhamento dos procedimentos de inovação de produtos.

Para Zacharias (2002), o processo de educação consiste no desenvolvimento de saberes, aptidões e da capacidade de avaliação dos indivíduos, as quais devem ser entendidas com uma ação contínua e inovadora.

Masetto (2003) corrobora com esse pensamento e destaca que as competências técnicas do indivíduo estão relacionadas com a autonomia dos indivíduos e são desenvolvidas com a combinação de conhecimentos, valores, saberes, atitudes e habilidades.

As competências profissionais estão intrinsecamente relacionadas com o desenvolvimento profissional do indivíduo, as quais podem ser entendidas como um conjunto de recursos cognitivos necessários para solucionar situações diversas, como capacidades, saberes, e informações. Dessa forma, os conhecimentos são mobilizados pelas competências (PERRENOUD, 2000).

Dutra (2008, p. 131) ressalta que, para o acompanhamento do processo de crescimento dos indivíduos, os modernos sistemas de gestão de competências buscam criar diferentes níveis de complexidade; ou seja,

as pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental (DUTRA, 2008, p. 131).

Sen (2000) destaca que a expansão das capacidades dos indivíduos relaciona-se com os valores e com o tipo de vida que levam e, portanto, o conceito de desenvolvimento está relacionado à avaliação e eficácia da liberdade individual, consideradas como essenciais.

O processo de inovação de acordo com Drucker (2003) possibilita aos empreendedores criar oportunidades diferentes para o negócio ou serviço. Destaca que a aplicação dos conceitos de administração e de técnicas gerenciais, ou novas competências, são perfeitamente possíveis para estabelecer novos padrões de qualidade, para criar novos mercados e até mesmo para atrair novos consumidores.

Normalmente, a inovação está relacionada à ciência e tecnologia. Porém, Drucker (2003) salienta que a mudança ou a modernização empresarial também se interliga com a inovação social, o que pode ser identificado nos processos de desenvolvimento das organizações educacionais (escolas e universidades) e no serviço público.

O autor relata ainda que o sucesso das inovações sociais se relaciona com o processo de imitação, importação, transformação e adaptação das inovações técnicas. Para a criação de uma oportunidade inovadora, devem ser observadas sete fontes julgadas essenciais na construção da inovação. As quatro primeiras estão relacionadas aos indicadores confiáveis de mudança e são identificadas dentro das empresas públicas ou privadas, e as três últimas são encontradas no ambiente externo da empresa:

- O inesperado: identificada com o sucesso e o fracasso e com o evento externo;
- A incongruência: encontrada entre a realidade do fato e o que se presume ser, ou seja, é o como “deveria ser”;
- A inovação: localizada na necessidade do processo;
- As alterações imprevisíveis na estrutura industrial e na estrutura no mercado (fatores surpresas);
- Mudanças demográficas ou populacionais;
- Mudanças na percepção, disposição e significados; e
- Novos conhecimentos.

Segundo Morgan (2006), no futuro o grande desafio será criar novas formas de organização que permita difundir capacidades gerais para toda a empresa, ao invés de confiná-las a unidades especiais ou partes. O autor, ao utilizar o cérebro com uma metáfora para as organizações, destaca que é viável desenvolver habilidade para realizar o processo de organização de forma a promover ação flexível e criativa. Nesse sentido, a interação de conhecimento e produtividade apresenta-se como um novo modelo de organização.

2.7 Dinâmicas das Competências

Embora não seja recente a preocupação das organizações em manter os profissionais preparados para o exercício de uma função, nos últimos anos as empresas passaram a dedicar maior importância ao desenvolvimento das competências, à gestão de recursos humanos.

A gestão baseada nas competências de acordo com Guimarães (2000) implica o atendimento de algumas condicionantes: a existência de uma estratégia corporativa, de um ambiente organizacional inovador e criativo e de políticas e diretrizes de gestão coerentes e consistentes entre si.

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2000) salientam que a gestão de competências pode ser entendida como um instrumento de sustentação de vantagem competitiva e vista como um modelo gerencial derivado da Teoria da Gestão baseada nos Recursos (*Resource-based Management Theory*). Nesse modelo, o sucesso da empresa frente aos concorrentes é sustentado por determinados atributos organizacionais (recursos).

Segundo os autores, o papel do profissional deve estar em constante evolução, motivado pela necessidade de desenvolver capacidade de identificar soluções criativas e inovadoras e, desta forma, procurando soluções novas que fujam aos modelos tradicionais.

E, para Sparrow e Bognanno (1994), a qualificação profissional sofre grande influência das inovações tecnológicas e, ao avaliá-las, entendem que é possível efetuar a classificação das competências observando o ciclo de relevância que cada uma delas atinge ao longo do tempo:

- **Emergentes:** competências cujo grau de importância tem tendências para crescer dentro da empresa. Trata-se daquelas competências de pouca relevância no momento presente, mas de acordo com a orientação estratégica da organização ou o desenvolvimento tecnológico, serão enfatizadas em um futuro próximo. Essas competências possuem potencial para se tornarem competências essenciais;
- **Declinantes:** competências que constituíram parte importante da empresa num passado recente, mas que se tornarão cada vez menos relevantes

devido a mudanças na tecnologia ou na estratégia organizacional. É o caso da capacidade de utilizar a máquina de escrever e o telex;

- **Estáveis ou essenciais:** são as competências consideradas fundamentais para o funcionamento da organização, as quais permanecem importantes ao longo do tempo. Nesse grupo destacam-se as competências relacionadas ao raciocínio lógico e às capacitações voltadas ao negócio da empresa; e
- **Transitórias:** são as competências julgadas imprescindíveis nos momentos de crise ou de transição da empresa e, portanto, não são diretamente vinculadas com o negócio da empresa. A capacidade de trabalhar sob pressão, administrar a tensão e os ambientes de incerteza são exemplos desse tipo de competência.

Sparrow e Bognanno (1994) destacam que a utilização desse modelo permite a identificação das competências importantes para o sucesso da empresa, possibilitando um bom gerenciamento e manutenção das competências tidas com essenciais, além de criar um ambiente para o desenvolvimento das competências avaliadas como emergentes.

A classificação sugerida pelos autores fornece condições para que a organização e seus gestores desenvolvam, no momento presente, aquelas competências que, no futuro, serão importantes e necessárias à organização. É dessa maneira que as empresas buscam alternativas para a sua sustentação e permanência no mercado.

Tauile (1992 *apud* Leite, 1996) salienta que as técnicas da organização são dinâmicas e exige, a cada dia, novas necessidades de qualificação, o que induz ao entendimento de que os conhecimentos e habilidades individuais possuem valor transitório. No contexto organizacional, uma competência tida hoje como essencial, pode tornar-se obsoleta amanhã, pela introdução no ambiente de trabalho de inovações tecnológicas ou até mesmo por uma reorganização estratégica da empresa.

Para Guimarães (2000):

a abordagem da competência pode ser utilizada tanto para promover a prestação de um serviço público com qualidade e tornar os padrões de gestão de organizações públicas mais flexíveis e empreendedores, quanto para reforçar a exclusão social (GUIMARÃES, 2000, p. 139).

Para melhor entendimento da interrelação de competência e desempenho, no nível organizacional e no humano, a Figura 5 apresenta um diagrama proposto por Guimarães *et al* (2001).

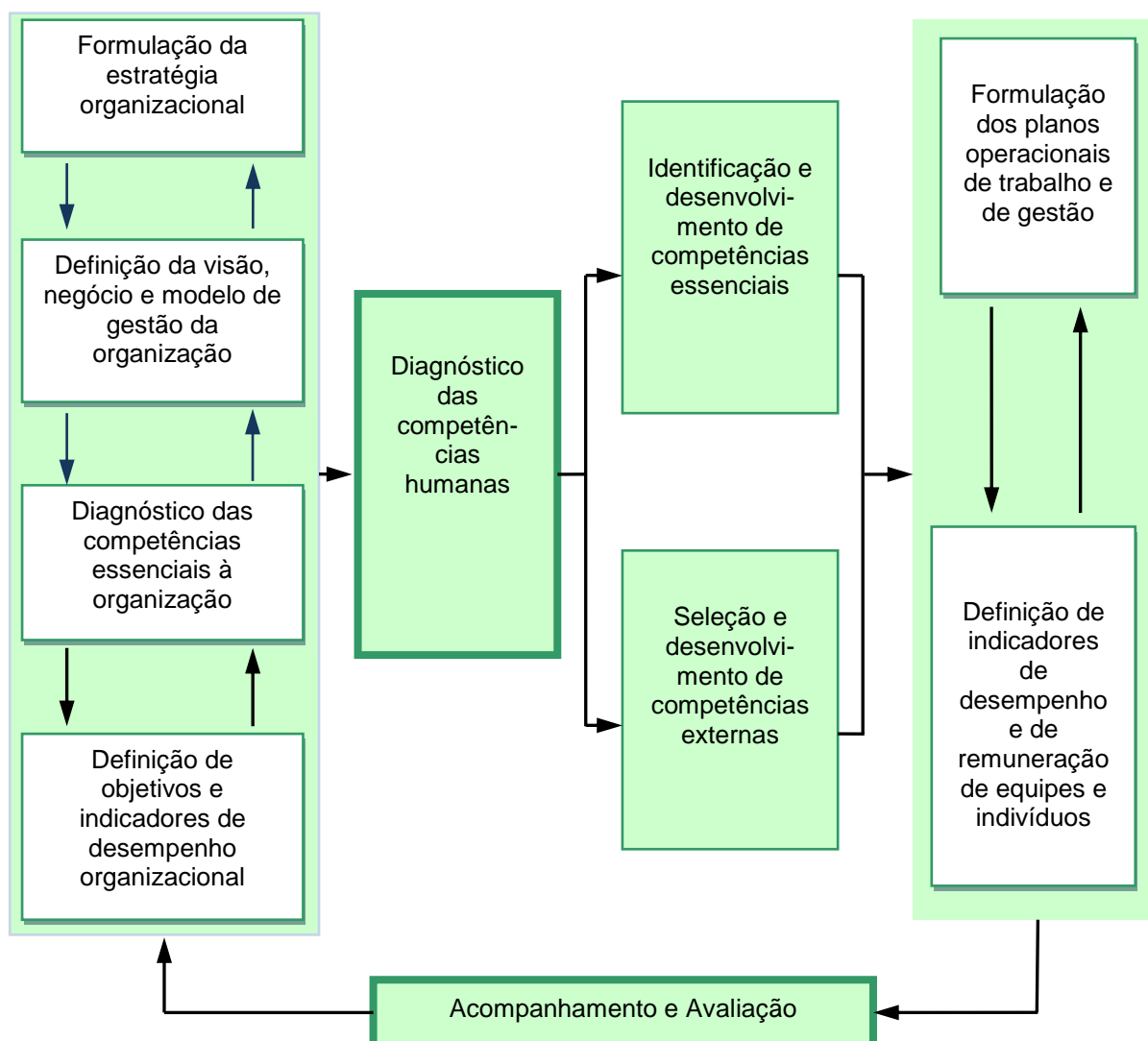


Figura 5 – Processo de gestão de desempenho baseado nas competências
Fonte: Guimarães *et al* (2001)

Prahalad e Hamel (2005) citam que as competências essenciais não são itens contábeis e, portanto, não são encontradas em um balanço. Por essa razão, não sofrem desgaste e depreciações. Esses autores mencionam ainda que as competências essenciais são fontes de vantagens competitivas e podem, com o tempo, vir a perder o seu valor, mas também podem ser aprimoradas e tornarem mais valiosas, à medida que são utilizadas.

Prahalad e Hamel (2005) destacam ainda que para a empresa crescer no futuro, precisa desenvolver competências no presente. Dessa forma, a empresa descobre que as soluções antigas são sobrepostas pelas soluções novas, o que é

uma condição essencial para a criação de ambiente de mudanças e para o desenvolvimento de nova visão estratégica da empresa.

O uso de gestão de competência no setor público implica em processo de transformação das organizações que compõem esse setor. Transformar subsistemas organizacionais técnicos requer fundamentalmente um planejamento adequado de modernização tecnológica, disposição gerencial e disponibilidade financeira.

A transformação de uma organização só se efetiva quando se consegue mudar seus padrões de comportamento, ou seja, seu subsistema social, o que torna a mudança um processo muito mais cultural do que tecnológico ou mecânico.

Segundo Campos (1992) uma empresa está estruturada em três componentes fundamentais: hardware, exemplificada pelas máquinas, prédios, instalações e materiais; software, entendido como os procedimentos, métodos, regulamentos, tecnologia, conhecimentos e *humanware*, que são as pessoas e seus sentimentos, atitudes e comportamentos.

Nesse sentido, Recursos Humanos podem ser considerados como um Sistema de Gestão e entendido como o software mais importante da empresa para o estabelecimento de qualidade na produção de bens e/ou serviços da empresa.

A melhoria da produtividade de uma empresa está intrinsecamente relacionada com o aumento de aporte de capital e pelo aumento de aporte de conhecimento. Enquanto o aporte de capital só depende da disponibilidade financeira e, portanto, pode ocorrer em curto prazo, o aporte de conhecimento é efetuado de forma lenta e gradual, desenvolvido de acordo com a velocidade do aprendizado do ser humano.

Assim, para Campos (1992), os sistemas produtivos e de gestão se fortalecem de forma gradual na medida em que são desenvolvidos programas de aporte do conhecimento e de melhoria do ativo de conhecimento da empresa.

Prahalad (2004) alerta sobre a necessidade de desenvolver uma nova visão do espaço competitivo, baseado no foco das mudanças das competências e na mudança das inovações, com a inclusão de novo espaço de experiências.

2.8 A Constituição Federal e as Competências dos Gestores Públicos

A Constituição da República Federativa do Brasil assegura para que todos os cidadãos brasileiros tenham os direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento e a justiça como valores supremos da nossa sociedade (BRASIL, 2009).

A Carta Magna reserva um capítulo especial para tratar da Administração Pública e, em face de essa importância, define no Art. 37 os princípios que devem nortear o comportamento dos administradores públicos: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Observa-se que o princípio da eficiência foi incluído no Art. 37 pela Emenda Constitucional nº 19, de 05.05.1998. Esse princípio mantém estreita vinculação com a melhor forma de execução administrativa, ou seja, com a obtenção de resultados (BRASIL, 2004).

O princípio da eficiência é originário na administração privada, desde a época de Taylor, e sua inclusão na administração pública foi decorrente do Plano Diretor da reforma do Estado ocorrido em 1995, o que tinha com um dos objetivos, incorporar à gestão pública alguns princípios de gestão do setor privado. Para Amorim (2000), o Estado é um ator de maior relevância e representa o espaço do interesse coletivo, cabendo-lhe a responsabilidade, intransferível, de assegurar a hegemonia do interesse de todos e do bem-estar geral, sobre os interesses privados.

O projeto de reforma administrativa de acordo com Amorim (2000) baseava-se na ampliação da eficiência do setor público, mediante a redução dos custos e o aumento da produtividade. Esse modelo, idealizado para a gerência privada e baseado no poder regulador das forças de mercado, necessita criar e considerar as especificidades do setor público, como órgão responsável pela garantia dos direitos dos cidadãos.

Esses princípios refletem as competências a serem desenvolvidas pelos servidores e gestores públicos para o exercício e desenvolvimento de suas funções, de forma que evitem o cometimento de crimes contra a administração pública.

É digno de nota o objetivo e a necessidade de conscientizar cada vez mais os servidores e administradores públicos da importância do seu papel de zelar pela boa aplicação dos recursos públicos. Nesse sentido, o Governo Federal mantém a sua

intenção de modernização da sua gestão, de melhorar a qualidade de seus gastos e de obter maior eficiência e efetividade na implementação de políticas e programas públicos, mediante aperfeiçoamento dos mecanismos de controle e de maior transparência de seus atos (BRASIL, 2009).

A modernização do Estado ocorre por meio de ações voltadas para a reestruturação das carreiras do serviço público, mediante valorização do servidor, retomada do planejamento estratégico, inovações administrativas e otimização do uso dos recursos públicos (BRASIL, 2009).

2.9 Qualidade da Gestão no Serviço Público

Conforme Dutra (2008), o novo modelo de gestão deixa de ser o desenho dos cargos e suas rígidas atribuições estabelecidas em lei e passa a ter como fundamento principal para a gestão de competência, o conceito dinâmico de habilidades e competências necessárias para o sucesso da organização e dos seus parceiros.

Coutinho (1997) afirma que as instituições e as políticas públicas necessitam de reformas e aperfeiçoamento para que haja uma política de competitividade e ressalta a importância da capacitação dos órgãos em novos temas e funções. Destaca que é extremamente necessária a valorização e capacitação dos quadros técnicos do setor público e a criação de capacidades de formulação de políticas, de descentralização e de coordenação.

Já Carvalho (2004) destaca que diversos consultores encontram na administração pública espaços para implantação de instrumentos e processos específicos de gestão de administração e gerência e destaca o processo iniciado nos anos 1990 com a implantação nas organizações públicas de programas de qualidade. Essas idéias de gestão de qualidade total cresceram rapidamente no mercado e na própria administração pública, como Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP), idealizado em 1990.

Ressalta ainda que isso decorre da postura receptiva dos dirigentes da área pública às boas práticas existentes no setor privado. Salienta, entretanto, que a administração pública tem compromisso com o bem-estar social e que a simples transposição de tecnologia gerencial pode provocar equívocos e distorções.

A administração privada de acordo com Carvalho (2004) está direcionada, preferencialmente, para a remuneração de capital, e a administração pública tem como objetivo maior a contribuição para o bem-estar da sociedade. Entretanto, os modelos de gestão voltados para a empresa privada também são instrumentos de grande importância para a administração pública, com destaque ao planejamento estratégico.

Para Carvalho (2004), o processo de capacitação gerencial pode ser aplicado, igualmente, aos gestores públicos e privados. É importante destacar que os modelos empresariais públicos e privados caminham para objetivos diferentes, ou seja, enquanto a empresa privada objetiva a remuneração de capital, a empresa pública tem a finalidade social e o bem-estar da sociedade.

Ainda segundo a autora supracitada, o princípio da eficiência até hoje presente na gestão pública sempre existiu na gestão contemporânea e na teoria da administração, desde que Taylor, no início do século passado, afirmou sua importância para a administração.

Carvalho (2004) afirma que:

a teoria gerencial enfatiza o fato de que as organizações não atuam no vácuo, mas sim em um contexto sociopolítico, econômico e cultural, que se apresenta cada vez mais complexo e que contingência sua capacidade de formulação estratégica (CARVALHO, 2004, p. 309).

As grandes organizações movimentam grande volume de recursos financeiros, como também mantém forte poder de influência sobre a sociedade, e segundo Carvalho (2004) exige diferentes sistemas de controle e novas formas de gestão e novas ações gerenciais, com agilidade nas decisões e no atendimento de demandas, flexibilidade nas estratégias, exigindo, inclusive que os gestores garantam comportamento ético.

Amorim (2000) enaltece que a democracia (que envolve igualdade de direitos, liberdade, diversidade, participação e solidariedade) constitui-se no maior valor ético contemporâneo e abre espaço público de diálogo e, por essa razão, tem compromisso com a primazia do interesse de todos e do bem-estar geral dos cidadãos.

Nos últimos anos, o Estado demonstra uma preocupação crescente com a melhoria dos resultados das ações públicas, e Amorim (2000) destaca as ações efetivas por meio de processos de mudança organizacional, com o estabelecimento

de parceiras e de novas praticas de gestão, ampliação dos níveis de eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos.

Nesse sentido, Carvalho (2004) destaca que, para a melhoria de desempenho da administração pública, a lideranças públicas precisam estabelecer novos modelos de gestão que encontrem soluções para problemas comuns das organizações públicas. Esses novos modelos encontram-se identificados no Quadro 4.

Problemas Comuns da Administração Pública	
1	Como incrementar parcerias públicas com outros poderes e privadas.
2	Identificar e estabelecer programas prioritários de governo.
3	Racionalização dos processos administrativos e eliminação dos entraves burocráticos.
4	Redução de gastos públicos visando a liberação de recursos para programas prioritários.
5	Gerenciar custos e melhorar a capacidade gerencial.
6	Integrar as dimensões da eficiência e da eficácia, mediante maior transparência nas ações.
7	Implantação de instrumentos permanentes de gestão de custos, com indicadores que possibilitem o controle social da gestão pública.
8	Melhoria do desempenho de servidores e gerentes públicos.

Quadro 4 – Problemas comuns da administração pública
Fonte: Carvalho (2004)

Naiditch (2008) relata uma entrevista do empresário Jorge Gerdaui à revista Exame, realizada em junho de 2008, no qual, discorreu sobre a necessidade de o governo federal adotar ferramentas de gestão para melhorar a máquina pública. O empresário afirmou que é imprescindível que o setor público sinta a importância de desenvolver novas tecnologias de gestão e modernização da administração pública.

A implantação do processo de gestão pela qualidade iniciou-se em suas empresas, depois passou a outras empresas do Rio Grande do Sul e, posteriormente, à prefeitura de Porto Alegre, ao governo do Estado do Rio Grande do Sul, Minas Gerais e outros Estados e chegando ao Governo Federal.

O entrevistado, de acordo com Naiditch (2008) salientou que os empresários devem ter interesse na modernização da gestão pública, visto que a implantação de melhorias na gestão pública resulta em redução das despesas públicas e, conseqüentemente, redução da carga tributária. É uma política do ganha-ganha.

A modernização da gestão pública reduz a pressão do governo por aumento de arrecadação, gera aumento de postos de trabalho, e melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores. Também pode provocar aceleração da taxa de crescimento do país, o que é de vital importância para todos: empresário, empregado e governo.

Comentou ainda que, o sucesso do sistema de gestão encontra-se alicerçado em três pontos: liderança, conhecimento e metodologia. As pessoas detêm o conhecimento e necessitam trabalhar com disciplina e metodologia para que o

conhecimento não se perca, e dessa forma é importante que se tenha uma liderança que apóie o desenvolvimento do conhecimento e da metodologia. A metodologia do processo de gestão pela qualidade é tão importante quanto o conhecimento, porque não adianta ter conhecimento sem metodologia.

Ao analisar a formação profissional dos administradores públicos, Madureira (2005) destaca que os novos papéis profissionais dos funcionários públicos se confundem com os novos papéis sociais que eles devem assumir com cidadãos. Para esse autor, nas duas situações eles devem privilegiar a capacidade para a mobilidade, criatividade, elasticidade e inovação, o que deve ser considerado no nível operacional e principalmente no nível estratégico.

Madureira (2005) menciona ainda a importância de se manter a coerência e os valores organizacionais e, para isso deverão ser consideradas concomitantemente a flexibilidade qualitativa e a delegação, que são potencializadas no novo contexto organizacional.

Nesse sentido, Prahalad e Hamel (2005) também mencionam que é importante que a empresa procure identificar as habilidades de cada pessoa e salientam que o sucesso da empresa está relacionado com o desenvolvimento de uma hierarquia das competências, habilidades e tecnologia, de modo que cada empregado seja, individualmente, o detentor das competências.

Assim, para os autores, a inovação deve ser acompanhada de mecanismos de sistematização e de controle de modo a poder cristalizar novos valores para uma cultura de modernização da administração pública. Nesse sentido, é preponderante a formação de funcionários, sobretudo em nível comportamental. Além da aprendizagem técnica, o novo contexto indica que a mudança e a modernização são permanentes e exige comportamentos flexíveis e de acordo com a realidade.

2.10 Qualidade da Gestão no Serviço Público

Este trabalho procura identificar competências em literaturas direcionadas para a administração privada e busca verificar em estudos efetuados em outras organizações os fundamentos legais aplicáveis à administração pública e localizar instrumentos que podem ser utilizados como de gestão pública.

Esses procedimentos permitem verificar as competências que os gestores precisam ter para gerir as instituições públicas, obedecendo de forma consistente aquilo identificado na doutrina e colocado em prática nas empresas e organizações.

As avaliações de estudos realizados possibilitam a formação e a construção da aprendizagem. As avaliações sobre o que fazer e como fazer, possibilitam a construção de uma visão sobre os fatores que norteiam o sucesso de uma organização. Neste item são apresentados trabalhos desenvolvidos em instituição pública sobre o tema gestão e competências em órgãos públicos.

2.10.1 Trabalho desenvolvido na Prefeitura Municipal de Curitiba

Felix (2005), ao avaliar o Programa de Desenvolvimento Gerencial efetuado na Prefeitura Municipal de Curitiba, cita que a mudança do modelo de gestão pública, partindo de um modelo burocrático controlador de processos para um modelo gerencial de controle de resultados, foi muito difícil e precisava estar bem articulada e orientada por princípios administrativos de gestão. Para isso destaca cinco princípios:

- **Pensamento estratégico:** é necessário para que a instituição mantenha foco na sua missão e na sua visão de futuro. Caracteriza-se por desenhar cenários; acompanhar a execução do plano de trabalho e analisar a adequação das estratégias utilizadas; avaliar diferença de cenários para redirecionar ações;
- **Ação descentralizada:** tem por intuito efetuar a aproximação da administração pública com a sociedade. Relaciona-se com ações de delegação de poder a funções, unidades ou órgãos em contato direto com a população; criar um ambiente de confiança e comprometimento com os resultados e aproximar do cidadão dos produtos e serviços;
- **Atuação intersetorial:** tem como finalidade efetuar a articulação de todos os órgãos e secretarias da instituição. É essencial a visualização global da realidade e do problema; promover a integração recursos dos órgãos e unidades funcionais em ações conjuntas; incentivar a análise conjunta e a decisão em colegiado; desenvolver trabalho em equipe e mediar conflitos;

- **Ações compartilhadas:** tem o papel de promover ações e estimular a co-responsabilidade das ações relacionadas a gestão de programas e projetos, e como propósito identificar potenciais parcerias; dividir com a comunidade as responsabilidades de gerenciamento de projetos e analisar, em conjunto, os resultados das ações e das parcerias; e
- **Foco nos resultados:** tem o papel de identificar a melhor relação custo - benefício e o impacto das ações na sociedade. Está relacionado com os processos de definir, mensurar e interpretar indicadores de alcance de objetivos e metas, de relação custo-benefício e dos indicadores de impacto das ações na comunidade.

2.10.2 Trabalho realizado no Serviço Civil Britânico

O trabalho realizado por Horton (2000) teve como finalidade efetuar uma análise da gestão de competências e sua utilização no Serviço Civil Britânico e destaca que a gestão de competência implica mudança cultural da empresa, direção e empregados, a respeito da suas responsabilidades e da busca por excelência.

Horton (2000) salienta que um problema apresentado consiste em identificar e construir uma estrutura das competências. Para isso foram utilizadas três hipóteses: análise das experiências que apresentaram bom desempenho; verificação da prática de *benchmarking* nas ações relacionadas às competências praticadas em organizações similares e a tentativa de identificar quais as competências seriam, no futuro, importantes para os negócios da empresa.

Verificou-se que diversas empresas, tanto do setor público e privado, passaram a utilizar o *benchmarking* como uma ferramenta comum e popular nas suas atividades.

Segundo Horton (2000), a adoção da gestão de competências nas organizações do serviço civil inglês não ocorreu na forma de um "*big bang*", mas ocorreu de forma seletiva e de maneira diferente naquelas que as adotaram.

Nas pesquisas identificadas pela autora, as competências gerenciais foram divididas em três grupos: Direção, Gestão e Comunicação, e Características Pessoais. Sendo que, cada um desses grupos está dividido em outros subgrupos, que

possibilita a identificação das competências gerenciais específicas para cada área de atuação ou atividade.

O grupo de Direção está dividido em três subgrupos: Liderança, Pensamento Estratégico e de Planejamento; e Entrega de Resultados. As competências identificadas pela autora estão relacionadas no Quadro 5.

Liderança	1	Gera e garante compromisso com uma visão clara.
	2	Inicia e gerencia a mudança na busca de objetivos estratégicos.
	3	Inspira e mostra lealdade.
	4	Constroi e apóia uma equipe de alto desempenho.
	5	Avalia riscos e aceita responsabilidade da equipe.
	6	Demonstra elevados padrões de integridade, honestidade e justiça esperada no serviço público.
Pensamento estratégico e de planejamento	1	Desenvolve e influencia objetivos estratégicos, antecipando demandas futuras, oportunidades e constrangimentos.
	2	Demonstra sensibilidade para as necessidades sobre as questões políticas e departamentais.
	3	Contribui eficazmente para o pensamento estratégico da equipe.
	4	Considera as relações complexas para a conciliação das atividades diárias com os objetivos de longo prazo.
	5	Transforma objetivos estratégicos em planos concretos e exequíveis.
	6	Toma decisões em tempo, mesmo em circunstâncias incertas.
Entrega de resultados	1	Define resultados levando em conta as necessidades dos clientes e/ou de outras partes interessadas.
	2	Cria relações eficazes com clientes e/ou outras partes interessadas.
	3	Organiza os processos de trabalho, obedecendo a prazos, custos e qualidade.
	4	Dedica-se à melhoria contínua e incentiva a equipe a fazê-las.
	5	Demonstra alto nível de gestão de riscos.

Quadro 5 – Competências do grupo de direção

Fonte: Horton (2000)

O Grupo de Gestão e Comunicação se encontra dividido em três subgrupos: Gestão de Pessoas, Comunicação e Gestão de Recursos Financeiros e outros. Nesse grupo, Horton (2000) identifica as competências demonstradas no Quadro 6.

Gestão de Pessoas	1	Desenvolve e forma pessoas para responder às novas necessidades organizacionais.
	2	Estabelece e comunica claramente as normas, objetivos e expectativas da empresa.
	3	Delega de forma gradual e eficaz.
	4	Faz o melhor uso das habilidades e dos recursos da equipe.
	5	Prepara-se para o <i>feedback</i> negativo e para reconhecimento do mau desempenho.
	6	Constroi a confiança, mantém a moral elevada e um bom trabalho em equipe.
	7	Garante o compromisso com a mudança mediante participação de todo pessoal.
Comunicação	1	Negocia de forma eficaz e prepara-se para lidar com a hostilidade.
	2	Desenvolve habilidade oral e escrita, de modo conciso e convincente.
	3	Ouve o que é dito e é sensível às reações.
	4	Demonstra habilidades de apresentação e mídia.
	5	Escolhe os métodos de comunicação com maior probabilidade de obter resultados eficazes.
	6	Constroi, mantém e usa uma eficaz rede de contatos.
	7	Desenvolve competências linguísticas apropriadas.
Gestão de Recursos Financeiros e outros	1	Critica práticas existentes e lidera as iniciativas para utilização de novas práticas mais eficazes de utilização dos recursos.
	2	Negocia os recursos necessários ao trabalho, à luz das prioridades.
	3	Utiliza informações de gestão para monitorar e controlar os recursos.
	4	Gerencia os contratos e relações com os fornecedores de forma eficaz.
	5	Demonstra o compromisso com a utilização de tecnologia da informação como um recurso.

Quadro 6 – Competências do grupo de gestão e comunicação

Fonte: Horton (2000)

Seguindo os modelos anteriores, o grupo de Características Pessoais encontra-se dividido em três subgrupos: Eficácia Pessoal, Inteligência, Criatividade e Julgamento e Experiência e Competência Profissional. E, estas competências estão identificadas no Quadro 7.

Eficácia Pessoal	1	Adapta-se rapidamente e com flexibilidade a novas exigências e mudanças.
	2	Gerencia o próprio tempo visando atender às novas prioridades.
	3	Apresenta resistência, confiabilidade e perseverança sob forte pressão.
	4	Demonstra atitude firme quando as circunstâncias exigirem.
	5	Identifica pontos fortes e fracos e o impacto sobre a equipe.
	6	Demonstra compromisso com o seu desenvolvimento pessoal e profissional.
	7	Oferece aconselhamento objetivo, sem medo ou favor.
	8	Desenvolve e adota estratégias com empenho e energia.
Inteligência, criatividade e julgamento	1	Baseia-se em questões fundamentais e princípios.
	2	Demonstra abordagem criativa e construtiva para a solução de problemas.
	3	Apresenta <i>insights</i> e idéias originais com aplicação prática.
	4	Analisa dados ambíguos e conceitos com rigor.
	5	Demonstra confiança no próprio julgamento, e apresenta de forma construtiva para idéias alternativas.
	6	Incentiva novas idéias, iniciativa e inovação da equipe.
Experiência e competência profissional	1	Adquire credibilidade e influência por meio de profundidade e amplitude de conhecimentos.
	2	Garante que as decisões sejam tomadas pelos técnicos especializados.
	3	Compreende e opera de forma efetiva dentro da estrutura governamental.
	4	Aceita a responsabilidade pessoal de qualidade do trabalho profissional.
	5	Transmite instruções para os outros profissionais.
	6	Pesquisa e aplica as melhores práticas utilizadas em outras organizações.

Quadro 7 – Competências do grupo características pessoais

Fonte: Horton (2000)

2.10.3 Trabalho efetuado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

O trabalho sobre gestão de competência foi efetuado na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), empresa pública de direito privado, vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, com as atividades voltadas para a pesquisa e desenvolvimento (P&D) do agronegócio brasileiro.

O estudo desenvolvido por Prata (2004) foi focado na importância da disseminação de técnicas e modelos de gestão as quais estavam alinhadas com as competências estratégicas da empresa. O trabalho aponta as competências relativas aos gestores em níveis estratégico, funcional e operacional.

Nesse trabalho foram selecionadas as competências gerenciais relacionadas aos cargos de diretores, chefes de departamento, assessores e coordenadores técnicos e administrativos. As competências identificadas pelo autor encontram-se relacionadas no Quadro 8.

Competências	
1	Participa da distribuição de recursos, considerando a integração dos diversos projetos e processos do órgão.
2	Analisa as demandas apresentadas pelas áreas sob sua supervisão, objetivando o estabelecimento de prioridades, orçamentos e prazos de projetos e processos.
3	Avalia as demandas apresentadas pelas áreas, contribuindo no processo de planejamento de projetos.
4	Estabelece padrões de atuação para a área sob sua responsabilidade, procurando o alinhamento desses às diretrizes organizacionais.
5	Administra projetos e planos de ação da área sob sua responsabilidade.
6	Identifica tendências e oportunidades estratégicas para a empresa.
7	Estabelece parcerias envolvendo diversas áreas da empresa.
8	Incentiva equipes sob sua supervisão a inovar práticas organizacionais.
9	Viabiliza formas de cooperação entre as diversas áreas, permitindo ações conjuntas em assuntos de interesse comum.
10	Participa do estabelecimento da visão de futuro da empresa.
11	Orienta profissionais e demais gestores em suas ações.
12	Coordena equipes multidisciplinares.
13	Orienta e acompanha o desempenho de pessoas sob sua supervisão.
14	Estabelece metas em conformidade com as estratégias da empresa.
15	Estabelece canais de comunicação interna, incentivando o <i>feedback</i> e a postura colaborativa em todos os níveis organizacionais.
16	Avalia tendências e monitora fatores que possam interferir em sua área de atuação.
17	Define, em conjunto com outros responsáveis por processos correlatos, os limites e interfaces, visando a potencializar os resultados.
18	Troca experiências e informações com agentes externos, em assuntos de interesse da sua área.
19	Lidera equipes multidisciplinares.
20	Orienta e acompanha o desempenho de pessoas sob sua supervisão.
21	Identifica tendências de mudança no ambiente de negócio da empresa.
22	Responde pela obtenção de resultados da área que gerencia.
23	Esclarece para as equipes que supervisiona os objetivos de sua área de trabalho.
24	Identifica tendências de mudança no ambiente de negócio da empresa.
25	Formula diretrizes estratégicas e ações de adaptação para a empresa.
26	Incentiva o aprimoramento da capacidade da equipe sob sua responsabilidade.
27	Concilia diferentes visões para soluções de problemas na área sob sua responsabilidade.
28	Investe na aquisição de conhecimento emergente de aplicação não imediata.
29	Dissemina novos conhecimentos e informações relevantes para sua área.
30	Dissemina práticas e políticas da empresa para a equipe sob sua coordenação.
31	Coordena estudos, análise e pareceres técnicos relativos a assuntos de interesse da área sob sua supervisão.
32	Orienta o planejamento de atividades da área ou processo sob sua supervisão, com membros da equipe.
33	Orienta e acompanha o desempenho de pessoas sob sua supervisão.
34	Age de forma a resolver conflitos e potencializar pontos fortes da equipe sob sua supervisão.
35	Valoriza, na equipe que coordena, o sentimento de compromisso pela obtenção de resultados na área.

Quadro 8 – Competências na Embrapa

Fonte: Prata (2004)

2.10.4 Trabalho executado na Câmara dos Deputados

O trabalho efetuado por Teixeira (2006), cujo desenvolvimento ocorreu junto à Câmara dos Deputados, trata da identificação de competências gerenciais junto ao corpo gerencial de nível estratégico e tático da estrutura gerencial daquele órgão.

Teixeira (2006) relata que os gestores da Câmara dos Deputados não têm autonomia para tomada de decisões e reportam à Mesa e ao Plenário o que, na sua visão, possui semelhança com a iniciativa privada, que se reporta a um conselho de administração.

A estrutura organizacional da Câmara dos Deputados possui características semelhantes aos órgãos públicos de ensino e pesquisa, ou seja, é vinculada a órgãos colegiados e com comandos temporários. Baseando-se no conceito de que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, Teixeira (2006) identifica as características gerenciais necessárias para os gestores da Câmara dos Deputados.

Teixeira (2006) relata que os gestores da Câmara dos Deputados consideraram mais importantes as competências relacionadas com os princípios constitucionais de legalidade, publicidade, impessoalidade e de moralidade. Em contrapartida, as competências relacionadas a procedimentos técnicos foram julgadas de menor importância, como incentivos e aprimoramento de equipe, conhecimentos de direito administrativo e constitucional, acompanhamento de desempenho coletivo e planejamento estratégico.

Teixeira (2006) conclui que as competências mais importantes estão relacionadas à ética, princípios e valores, o que sinaliza que os objetivos de um órgão público sejam diferentes do setor privado e indica que essas diferenças sejam consideradas essenciais para a gestão pública. A falta de uma política de cobrança de resultados, como ocorre no setor privado, torna o fator ético o mais importante. Destaca também a importância das competências vinculadas às atitudes e que, para o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos, o gestor necessita estar convencido de sua aplicação.

Os modelos de questionários encontrados nos trabalhadores mencionados nesse item serviram de instrumento para a realização deste trabalho e para o estabelecimento das competências gerenciais para os órgãos de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba Paulista.

As seções desse capítulo contêm a revisão bibliográfica dos conceitos de competências. No Apêndice A é apresentado um quadro demonstrativo contendo a relação dos autores com as competências apresentadas neste trabalho.

3 PROPOSIÇÃO

A proposta central desta dissertação é estudar a percepção dos gestores das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa do Vale do Paraíba Paulista quanto ao domínio que possuem e a importância das competências, apontadas como mais importantes na literatura, para exercer cargos de gestão nas organizações estudadas.

A definição do tema ocorreu em função da necessidade de estudar as competências demandadas pelos gestores das três instituições pesquisadas. O modelo de competência gerencial apresenta-se como uma solução para as preocupações das instituições públicas que demonstram a intenção de efetuar o desenvolvimento de novas sistemáticas gerenciais e organizacionais compatíveis e necessárias para acompanhar os desafios do ambiente globalizado.

O desenvolvimento das competências organizacionais e individuais dos gestores públicos apresenta-se como um processo permanente para sustentação de um corpo gerencial moderno, necessário para a produção de conhecimentos e para acompanhamento do processo de inovação.

Neste trabalho, o estudo é realizado mediante a conjugação dos fatores de importância e domínio, permitindo-se, dentre aquelas competências selecionadas e incluídas no instrumento de avaliação, a identificação do grau de importância de cada uma e destacar aquelas julgadas relevantes pelos gestores. Da mesma forma, mediante o grau de domínio, a identificação de eventuais lacunas de formação, o que poderia ter maior otimização mediante investimentos em políticas de aprimoramento e desenvolvimento de competências gerenciais.

A pesquisa apresentada abrange as instituições INPE, ITA e UNITAU, todas voltadas para o desenvolvimento do ensino e pesquisa. Espera-se que os resultados obtidos sejam úteis para a avaliação das competências organizacionais e individuais do ambiente público e que possam ser utilizados por outras instituições e especialistas que queiram estudar o assunto. Ressalte-se, ainda, que como pesquisa acadêmica, este trabalho tem a finalidade de contribuir para o debate da teoria sobre gestão pública.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Neste capítulo são apresentadas as características das instituições estudadas, descrita a metodologia utilizada neste estudo e também mostrada a análise dos dados coletados. No primeiro momento, é apresentado o método de investigação adotado nesta pesquisa, quantos aos fins e aos meios.

Em seguida, é apresentada a definição do universo e da amostra e também a seleção dos sujeitos. Ao final, são informadas as formas de coleta e análise de dados e encerra com a apresentação das limitações do método de pesquisa e a demonstração da análise dos dados coletados pelos questionários.

4.1 Caracterização das Instituições de Ensino e Pesquisa

O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) é um órgão integrante da estrutura do Ministério da Ciência e Tecnologia – MCT. Possui características próprias, com estrutura organizacional específica, estrutura hierárquica não autônoma, vinculada ao Conselho Técnico Científico e ao Conselho de Pós-Graduação.

O INPE apresenta características de órgão colegiado e temporário. Colegiado porque é dirigido por um Diretor com mandato temporário de quatro anos, cujo cargo em comissão é provido pelo Ministro Chefe da Casa Civil da Presidência da República, por indicação do Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, nomeado a partir de uma lista tríplice elaborada por um Comitê de Busca especialmente designado para esse fim (INPE, 2008).

Os indicados na lista tríplice são escolhidos mediante processo seletivo constante de entrevistas e avaliação curricular daqueles que se submeteram ao referido processo. Da mesma maneira, seus principais Coordenadores são definidos pelo Diretor do Instituto, após se submeterem a um processo seletivo semelhante e serem incluídos em lista tríplice elaborada por Comissões previamente definidas (INPE, 2008).

A gestão temporária é caracterizada pela duração do mandato de quatro anos, para o diretor e os coordenadores. Conforme o Regimento Interno do INPE, o

Diretor é assessorado pelo Conselho Técnico Científico (CTC) e pelo Conselho de Pós-Graduação (CPG). O CTC é uma unidade colegiada com função de orientação e assessoramento ao Diretor no planejamento das atividades científicas e tecnológicas do instituto definidas pelo MCT, enquanto o CPG é uma unidade colegiada de assessoramento do Diretor para as atividades de gestão dos cursos de pós-graduação do instituto (INPE, 2008).

Dessa forma, os assuntos de maior relevância e importância para o Instituto são discutidos, avaliados e definidos em reunião conjunta entre os membros da direção e dos colegiados (INPE, 2008).

O Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), criado pelo Decreto nº 27.695, de 16 de janeiro de 1950, é uma instituição universitária vinculada ao Comando da Aeronáutica (COMAER) e tem como finalidade promover educação, ensino, pesquisa e o progresso das ciências e tecnologias relacionadas à área aeroespacial e a formação de profissionais altamente qualificados para o setor aeroespacial (ITA, 2009).

O ITA possui uma estrutura composta pela Reitoria, Vice-Reitoria, Congregação e Pró-reitorias e Divisões Acadêmicas. A Reitoria é constituída pelo Reitor, Conselho da Reitoria, Conselho dos Chefes de Divisão, Gabinete e Secretarias.

O Regulamento Interno estabelece que o Reitor é assessorado pela Vice-Reitoria nos assuntos relacionados com a administração superior, orçamentária e interface com as fundações de apoio, enquanto a Congregação tem as funções de planejar e orientar as atividades-fim, em especial aquelas relacionadas com a política educacional, e também participar da elaboração da proposta do Regimento Interno do órgão.

Conforme Regimento Interno, o cargo de Reitor do ITA é exercido por personalidade de reconhecida capacidade no campo da ciência e tecnologia, designado pelo Comandante da Aeronáutica (CMTAER), enquanto o Vice-Reitor, Pró-Reitores e Chefes de Divisão são nomeados diretamente pelo próprio Reitor. Já a Congregação é constituída por membros efetivos *ex officio*, membros convidados e membros eleitos escolhidos entre aqueles integrantes do Corpo Docente.

A Universidade de Taubaté (UNITAU) possui estrutura organizacional específica composta pela Reitoria, órgão executivo constituído pelo Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitores, e por três órgãos deliberativos: Conselho Universitário,

responsável pela definição da política geral da universidade, Conselho de Administração, responsável pela gestão administrativa, econômico-financeira e de extensão universitária, e pelo Conselho de Ensino, responsável pela normalização e coordenação das atividades didático-pedagógicas e científicas (UNITAU, 2009).

Os cargos de Reitor e Vice-Reitor da UNITAU são nomeados pelo Prefeito Municipal para um mandato de quatro anos, escolhidos por listas tríplices elaboradas por um Colégio Eleitoral constituído para esse fim. Já os Pró-Reitores são escolhidos livremente pelo Reitor, dentre professores que ocupam cargos efetivos de carreira de magistério (UNITAU, 2009).

4.2 Tipos de Pesquisa

Para a execução deste trabalho, obedecendo à taxonomia citada por Vergara (2000), foi efetuada uma pesquisa descritiva, utilizando-se critérios de fins e meios, com a finalidade de apresentar as características atuais do modelo organizacional das Instituições públicas de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba, mediante exposição de dados e informações.

Quanto aos fins, Vergara (2000) define que uma pesquisa é:

- **Descritiva:** quando apresenta características de determinada população ou de determinado fenômeno;
- **Explicativa:** quando tem como objetivo apresentar esclarecimentos sobre a ocorrência de determinado fenômeno; e
- **Exploratória:** quando a pesquisa é realizada em uma área sobre a qual existe pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

A pesquisa apresenta-se descritiva, por verificar a análise e percepção dos gestores das instituições sobre a importância das competências relacionadas, como também verificar a percepção do domínio sobre essas competências.

Ainda, conforme Richardson *et al* (1999), esse tipo de pesquisa possibilita a explicação dos fatos pela ligação do objeto de estudo de uma situação específica, com características de fenômenos particulares e até mesmo gerais.

Quanto aos meios de investigação, foi adotada para este trabalho uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Na fase documental, foram consultados documentos disponíveis em bibliotecas e Internet, acessíveis ao

público, além de documentos das instituições relativos às competências gerenciais necessárias aos gestores.

Quanto aos meios, Vergara (2000) menciona que a pesquisa é:

- **Documental:** pesquisa realizada em documentos disponíveis nos órgãos públicos;
- **Bibliográfica:** aquela que apresenta estudos realizados com base em material publicado em livros, jornais, redes eletrônicas, que se encontram disponíveis ao público em geral; e
- **De campo:** trata da pesquisa executada no local onde ocorre o fenômeno.

Quanto à revisão bibliográfica, imprescindível à composição da base teórica, foram consultados livros, artigos, dissertações, teses, revistas especializadas e artigos publicados em revistas e anais, que permitiram a fundamentação teórica deste estudo.

A análise de documentos conforme (Godoy, 1995) é uma valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, inclusive com forma de complemento de informações encontradas em outras fontes.

Para Lakatos e Marconi (1985), o estudo de campo é realizado para se obter informações e conhecimentos sobre um determinado problema, sob o qual se procura uma resposta, para fins de comprovação, para descobrir novos fenômenos ou mesmo para verificar a relação entre eles.

Na etapa de pesquisa de campo, foi efetuada uma investigação empírica mediante contatos e aplicação de questionários de pesquisa junto aos atuais gestores, coordenadores e assessores das instituições, com a finalidade de avaliar as competências levantadas na literatura e na pesquisa documental.

Os dados obtidos na pesquisa de campo foram tabulados e apresentados utilizando-se as técnicas da Estatística Descritiva. Os dados tabulados foram analisados por meio de técnicas de Estatística Inferencial, sendo que as características identificadas no instrumento de pesquisa para cada uma das instituições foram comparadas via testes de hipóteses paramétricos. O teste “t”, com 5% de significância, foi usado para comparar e confrontar os dados (médios) relativos às três instituições pesquisadas.

4.3 Área de Realização

O estudo efetua a análise da situação específica da gestão e das competências das instituições públicas de ensino e pesquisas do Vale do Paraíba. Considerando que trata de estudo de caso prático, acredita-se que poderá auxiliar nas futuras ações administrativas e solução de necessidades pontuais das instituições.

4.4 População e Amostra

O universo da pesquisa é composto pelos principais gestores atuantes nas áreas de Direção, coordenação e gerencial das três instituições pesquisadas: o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), os dirigentes do Instituto Tecnológico da Aeronáutica (ITA) e da Universidade de Taubaté (UNITAU), constituindo-se de Reitores, Vice-Reitores, Pró-Reitores, Diretores, Coordenadores-Gerais e Coordenadores, e também aqueles ocupantes de cargo de Assessoria no nível equivalente dos cargos mencionados.

Foram identificados e selecionados somente aqueles gestores que exercem nas instituições pesquisadas, atividades relacionadas aos cargos que envolvam a gestão de recursos financeiros e humanos.

Conforme Lakatos e Marconi (1985), o limite do universo da pesquisa está relacionado à consistência de como são pesquisados as pessoas, coisas ou fenômenos e com a identificação de suas características comuns.

O universo da amostra pesquisada foi de 48 pessoas identificadas como gestores das três instituições pesquisadas, conforme apresentado no Quadro 9.

População	Instituição "A"			Instituição "B"			Instituição "B"		
	Universo	Amostra		Universo	Amostra		Universo	Amostra	
		Obtida	Mínima 5%		Obtida	Mínima 5%		Obtida	Mínima 5%
Coordenadores-gerais; Vice-Reitores; Pró-reitores; Assessores; Chefes de Divisão; Coordenadores.	12	11	11	16	15	14	20	17	17

Quadro 9 – Amostra de gestores das instituições

A pesquisa resultou na obtenção de 43 questionários respondidos pelos gestores que concordam em colaborar com a pesquisa, todos eles gestores com vínculo a uma das instituições pesquisadas.

4.5 Autorizações

A realização do trabalho de campo foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, sob o protocolo CEP/UNITAU nº 011/09, de 13/03/09. Na documentação aprovada pelo Comitê de Ética encontravam-se o modelo de questionário de pesquisa (Apêndice B), o modelo do Termo de Consentimento da Instituição para a realização da pesquisa (Apêndice C) e o modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido dos sujeitos (Apêndice D).

A realização das pesquisas e a utilização do seu conteúdo foram autorizadas pelo dirigente superior das três instituições pesquisadas.

O Termo de Consentimento livre e esclarecido contém informações sobre a natureza e objetivo da pesquisa, o caráter confidencial das respostas, o nome do aluno pesquisador e do professor orientador, agradecimentos à colaboração pela participação da pesquisa e campo para autorização dos entrevistados.

A utilização do conteúdo das entrevistas foi autorizada pelos entrevistados e na expectativa de aumentar o grau de espontaneidade na coleta das informações, optou-se por suprimir a identificação dos entrevistados e das instituições.

4.6 Instrumentos de Pesquisa

De acordo com Richardson *et al* (1999), para avaliação e coleta de informações sobre grupos sociais, o questionário é instrumento comum para conseguir dados, pois permite a inclusão de determinadas características e a coleta de variáveis de um grupo social.

Silva *et al* (2009) propõem a criação pelas instituições públicas de ensino e pesquisa de processos de certificação direcionados aos indivíduos que almejam o exercício de cargos gerenciais na organização, cabendo a cada instituição a definição do processo de certificação ser uma condição necessária, ou apenas optativa.

Salientam também que, o conjunto de competências julgadas necessárias para o exercício das funções gerenciais foi identificado na literatura e norteia a elaboração de um questionário de pesquisa a ser respondido pelos gestores em exercício das instituições.

Nesse sentido, o instrumento de pesquisa foi elaborado contendo duas partes. A primeira contém uma gama de competências, elaboradas de acordo com a complexidade e atividades dos gestores, com duas escalas para avaliação para serem respondidas pelo indivíduo. Também é incluído espaço para que o respondente pudesse efetuar a inclusão de outras competências não relacionadas no questionário.

A primeira escala utilizada tem por finalidade obter a percepção do gestor em relação à importância da competência para as instituições alcançarem seus objetivos. A segunda tem a finalidade de obter o domínio que o respondente possui em relação à referida competência.

Foram utilizadas escalas do tipo “Likert”, contendo numeração de um a quatro, sendo que um corresponde a pouca importância ou pouco domínio e quatro a muita importância ou muito domínio.

A segunda parte do questionário contempla seis questionamentos relativos a dados pessoais e funcionais dos gestores.

Para entendimento da pesquisa, foram consideradas as seguintes definições:

- **Importância:** trata do nível de contribuição que a competência pode exercer no cumprimento dos objetivos organizacionais das instituições; e
- **Domínio:** relaciona-se à capacidade do gestor para exercer a competência analisada.

Na pesquisa de campo foram realizadas entrevistas presenciais guiadas pelo questionário. Aqueles indivíduos que encontraram dificuldade para agendar a reunião, o questionário e o termo de consentimento foram enviados por e-mail.

4.7 Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada mediante consulta em documentos das instituições; pesquisa bibliográfica sobre gestão pública e competência gerencial publicada em livros, teses, dissertações e revistas especializadas e aplicação de

questionário encaminhado aos gestores, o qual foi submetido para avaliação do Comitê de Ética. São preservados os nomes das instituições e dos gestores pesquisados.

Para a revisão bibliográfica foram consultados, livros, artigos de revistas, teses, dissertações e internet, que mantêm relação com o objeto da pesquisa, com a finalidade de obter-se um melhor embasamento.

A pesquisa de campo seguiu um ritual pré-estabelecido. Antes do início das pesquisas, foi efetuado um contato com o dirigente superior de cada instituição para obter a autorização para a realização da pesquisa naquela instituição. Após a autorização do Direto e/ou do Reitor, foi dado início às entrevistas com os gestores das respectivas instituições com a finalidade de efetuar a coleta de dados e aplicação do questionário.

Com o objetivo de estabelecer um contato inicial com os indivíduos da pesquisa e até mesmo estabelecer confiança e empatia com os mesmos, primeiro foi efetuado um contato por telefone com o possível entrevistado, esclarecendo o objetivo da pesquisa. Em havendo concordância, era agendado um dia e horário para a realização da entrevista, sempre no órgão do entrevistado. Na entrevista, os indivíduos recebiam informações sobre o termo de consentimento e que não seriam identificados por suas respostas. Após esse procedimento, dava-se início à aplicação do questionário.

Quando ocorreu indisponibilidade de telefone do indivíduo, adotou-se o contato inicial por e-mail, convidando os gestores para participarem da pesquisa. Nessa mensagem, a exemplo do procedimento anterior, foram apresentados os objetivos do estudo, fornecidas informações sobre o tratamento de que as informações seriam de forma agrupada, sem identificação individual de cada participante e o convite para participação da pesquisa.

A duração das entrevistas variou de 30 min a 1h, pois os entrevistados tinham interesse em efetuar a apresentação da sua área de atuação, o que contribuiu enormemente para o enriquecimento do conteúdo da entrevista.

Alguns respondentes optaram por responder ao questionário por meio eletrônico e, para essas situações, as informações sobre a pesquisa foram encaminhadas por e-mail, e junto dois arquivos, um contendo o termo de consentimento e outro com o questionário.

Para todos os respondentes foi encaminhada mensagem de agradecimento pela cooperação e colaboração em participarem da pesquisa.

4.8 Relato sobre as Dificuldades na Obtenção dos Dados Experimentais

Alguns indivíduos comentaram que o modelo de questionário utilizado na coleta de dados apresentava poucas alternativas, o que limitava as alternativas de respostas.

Verificou-se também, no decorrer da realização da pesquisa, uma limitação em obter a concordância dos indivíduos para participarem da entrevista, quer pela disponibilidade de tempo ou mesmo na dificuldade de identificar e localizar pessoas dispostas a contribuir para uma pesquisa acadêmica.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 Análise da Amostra

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos por meio das respostas dadas pelos gestores entrevistados ao questionário elaborado. A população pesquisada foi composta pelos ocupantes dos cargos de Coordenação-Geral, Vice-Reitoria, Pró-Reitoria, Assessoria, Chefes de Divisão e Coordenadores de três instituições públicas de ensino e pesquisa do VPP.

As organizações estudadas são denominadas A, B e C, para que não seja possível identificar e associar as respostas aos respondentes. O número de pessoas da população e da amostra pesquisada são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - População e amostra pesquisadas

Instituição	População	Amostra Mínima 5%	Amostra Obtida
A	12	11	11
B	16	14	15
C	20	17	17

5.2 Informações Sócio-demográficas dos Gestores

A primeira parte do questionário respondido pelos participantes da amostra é formada por questões cujo objetivo é conhecer de forma mais aprofundada os respondentes. As questões abordam dados demográficos e funcionais dos gestores das três instituições pesquisadas.

No Gráfico são apresentados os resultados obtidos sobre o tempo de ocupação dos gestores na função comissionada atual. Observa-se que a maior concentração de gestores situa-se na faixa entre dois e cinco anos. Isso indica que grande parte dos gestores são substituídos periodicamente; isso decorre dos modelos de gestão adotados nas instituições com os mandados temporários.

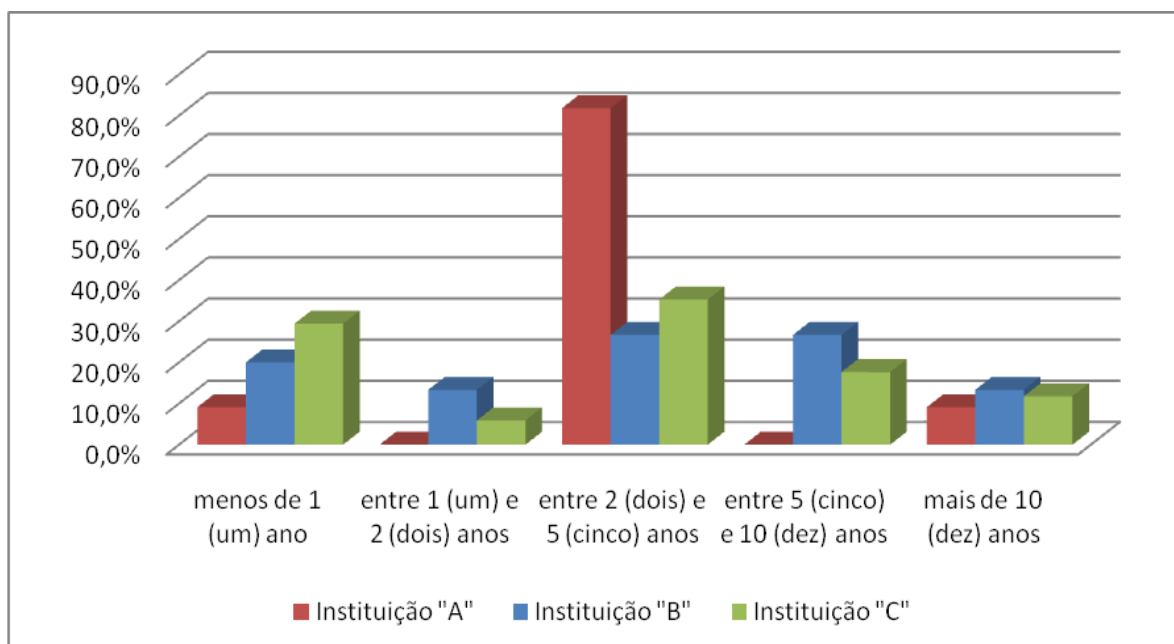


Gráfico 1 - Tempo que ocupa a função comissionada atual

A situação de maior destaque ocorre na instituição “A”, com 81,8% na faixa entre dois e cinco anos. Essa situação é acompanhada pela instituição “C” com 35% nesta mesma faixa, porém também apresenta 29% de gestores com menos de um ano, o que indica um processo de renovação de gestores. Já a instituição “B” apresenta uma distribuição mais uniforme, com praticamente a mesma concentração no faixa de dois a cinco anos e na faixa entre cinco e dez anos.

Verifica-se também que, nas três instituições, poucos gestores têm mais de dez anos de permanência nos cargos de função comissionada. Isso pode indicar que as instituições utilizam o rodízio de gestores nos cargos comissionados, ou mesmo um processo de descarte de gestores com maior experiência, substituindo-os por novos profissionais.

No Gráfico 2 são apresentados dados sobre o tempo de serviço de cada gestor, no cargo efetivo exercido, na sua instituição de trabalho. Observa-se que, na Instituição “C”, aproximadamente 90% dos gestores encontram-se na última faixa, ou seja, possuem vinte e um anos ou mais de cargo efetivo na instituição. Nas outras duas instituições a concentração é menor nessa faixa. Na Instituição “A”, há aproximadamente 73% dos gestores nessa última faixa, seguido de perto pela instituição “B”, que apresenta um índice em torno de 60%.

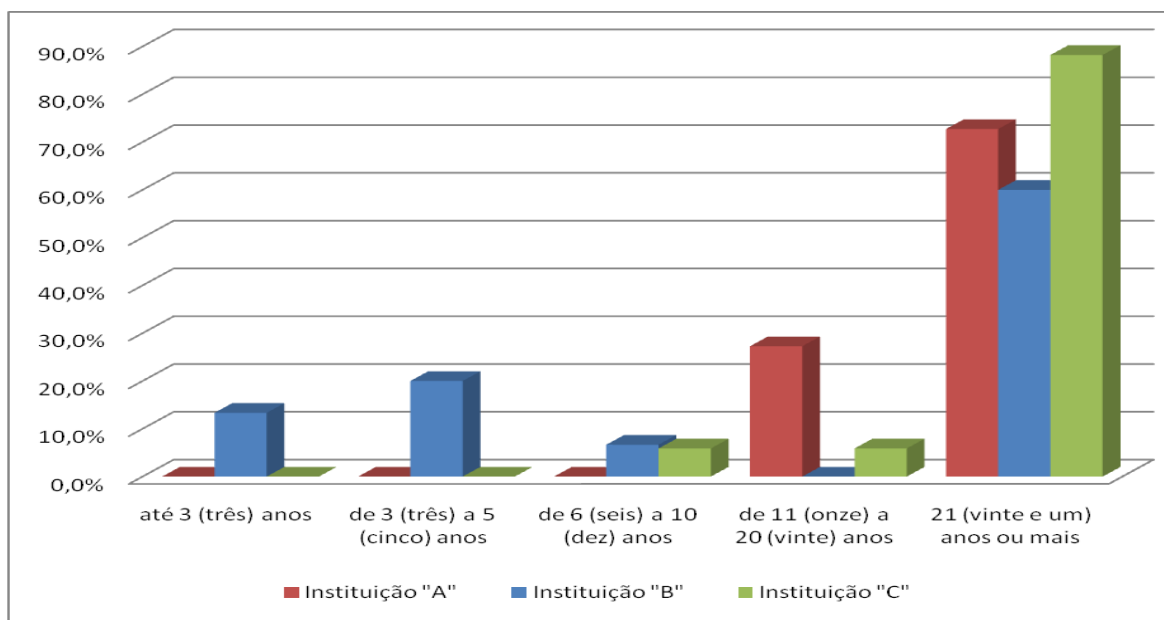


Gráfico 2 - Tempo dos gestores no cargo efetivo na instituição

Os dados apresentados no Gráfico 2 indicam que a experiência profissional é considerada, nas três instituições, um fator importante para ocupar os cargos de gestão. Espera-se que isso implique que os gestores tenham conhecimentos mais aprofundados sobre o funcionamento da instituição.

Observa-se que o longo tempo de permanência dos funcionários em uma instituição é uma característica típica do serviço público. Essa situação indica a existência de baixa rotatividade, o que é uma característica positiva, posto que favorece o planejamento e investimento em programas de desenvolvimento e formação de competências gerenciais.

É digno de nota que os dados apresentados no Gráfico 2 indicam o envelhecimento dos gestores da Instituição. Tal fator poderá ter impactos negativos na organização dada a necessidade de transferência de conhecimentos e de preparação dos novos profissionais para o exercício dos cargos de gestão.

No Gráfico 3 são apresentadas as informações relativas à faixa etária dos gestores das instituições. Observa-se que mais do que 50% dos gestores das instituições de pesquisas têm idade acima de quarenta e seis anos.

A Instituição "A" apresenta aproximadamente 54% de gestores na faixa de quarenta e seis a cinquenta anos e 37% na faixa de cinquenta e um anos ou mais. Já as Instituições "B" e "C" registram uma maior concentração de gestores na faixa de cinquenta e um anos ou mais: 53% e 59%, respectivamente.

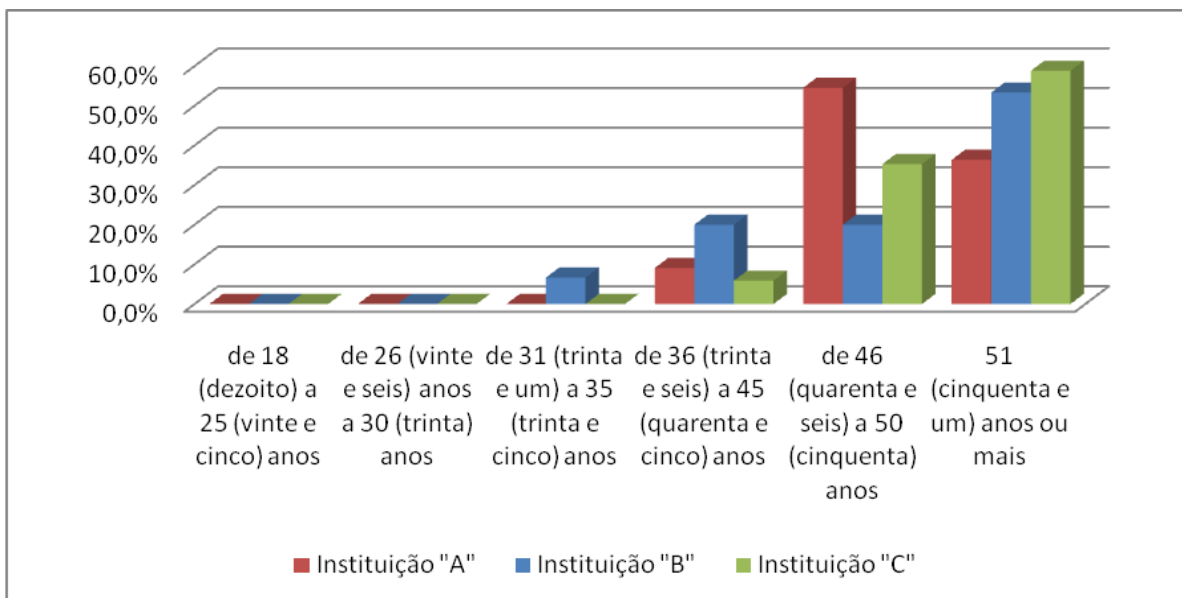


Gráfico 3 - Faixa etária dos gestores das instituições

Os dados apresentados no Gráfico 3 também apontam para um envelhecimento dos gestores das três instituições, uma vez que a grande maioria dos gestores concentra-se na faixa etária acima de 46 anos e que, em contrapartida, inexistem gestores com menos de 35 anos nas instituições "A" e "C".

O Gráfico 4 apresenta os dados sobre o nível de escolaridade dos gestores. Na Instituição "A", 82% dos gestores possuem doutorado e 18% mestrado. A Instituição "C" apresenta 76% de gestores doutores, enquanto na Instituição "B" 60% são doutores. Observa-se que nas instituições pesquisadas não há possibilidade de exercer cargos de gestão com nível de escolaridade de ensino médio.

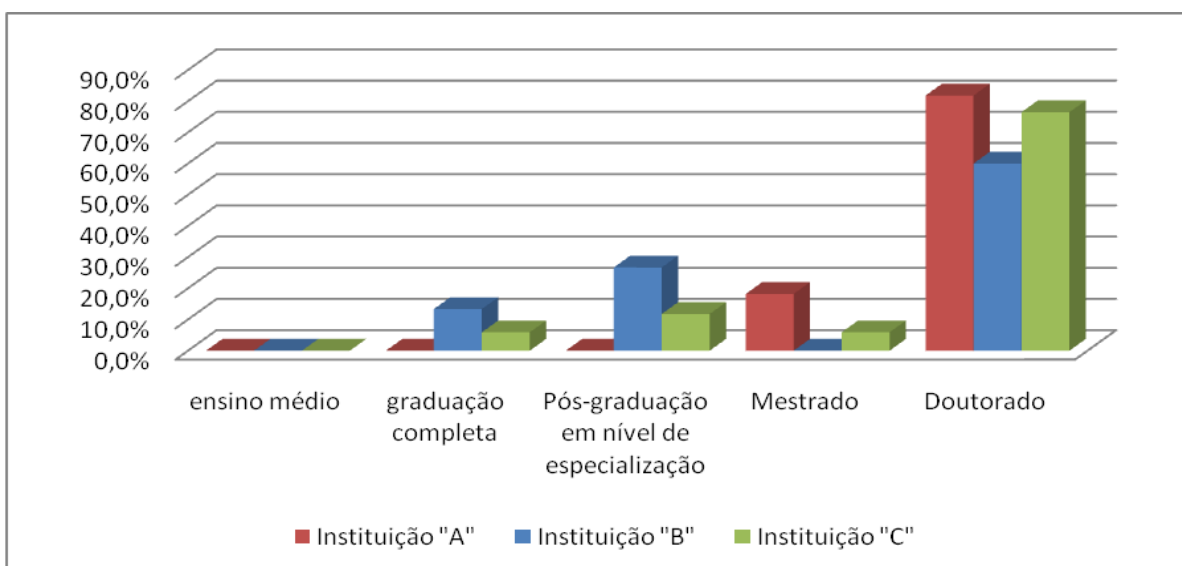


Gráfico 4 - Nível de escolaridade dos gestores

As Instituições “B” e “C” apresentam (ver Gráfico 4), respectivamente, 13% e 6% dos gestores com nível de graduação completa. Apesar do número reduzido de gestores nessa situação, este dado indica a necessidade de ações visando o desenvolvimento dos gestores, sobretudo para melhoria do desempenho profissional de suas funções gerenciais, especialmente considerando que as instituições pesquisadas estão voltadas para a área de ensino e pesquisa.

O Gráfico 5 apresenta a distribuição dos gestores por cargo efetivo. Observa-se que os cargos de técnico ou assistente correspondem a cargo de nível médio, isto é, requer nível médio de escolaridade. Neste aspecto, todos os gestores pesquisados, das três Instituições, possuem cargos de nível superior, o que é compatível com a natureza das instituições de ensino e pesquisa.

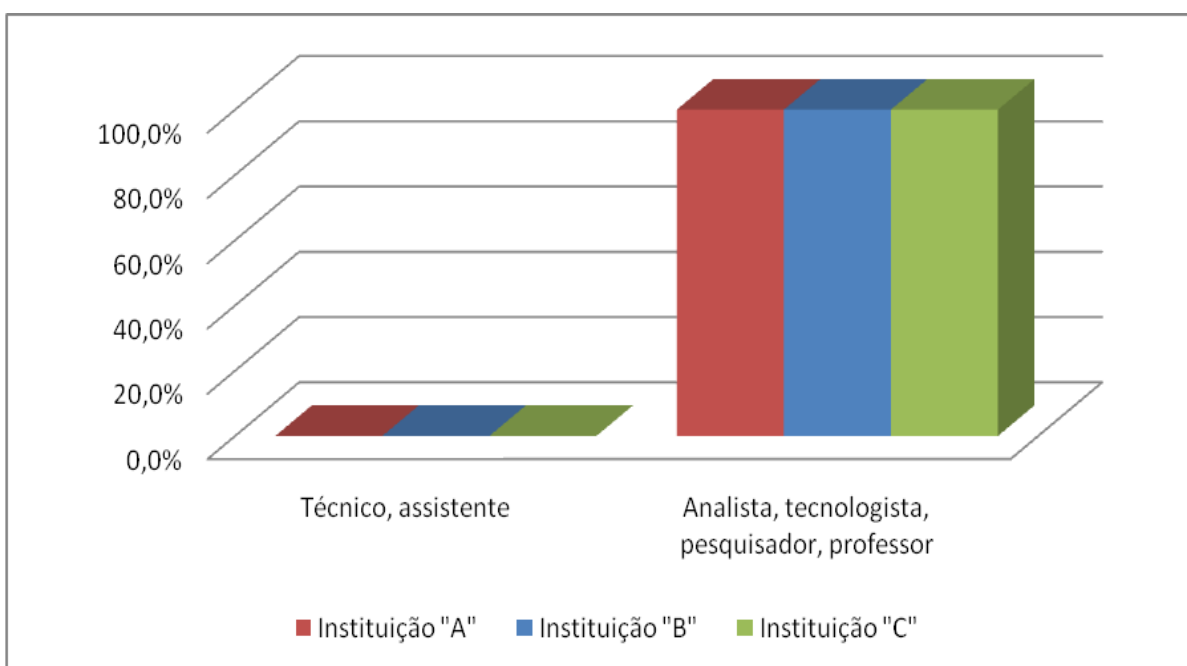


Gráfico 5 - Cargo efetivo dos gestores das instituições

O Gráfico 6 apresenta a distribuição dos gestores quanto ao gênero. Neste aspecto foi observada uma preponderância de gestores do sexo masculino, correspondendo a quase três quartos dos respondentes, quando consideradas juntas as três Instituições.

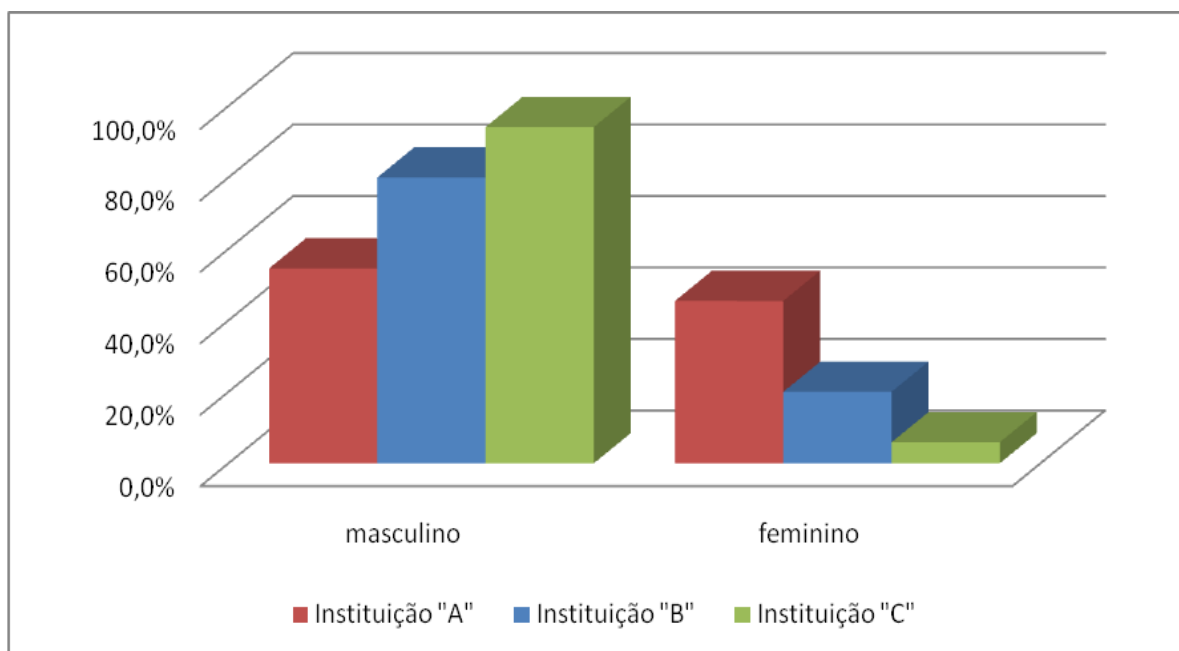


Gráfico 6 - Distribuição dos gestores quanto ao gênero

Entretanto, quando analisadas isoladamente, verifica-se que a Instituição “A” mantém um equilíbrio entre os sexos masculino e feminino. Já na Instituição “B” o predomínio do sexo masculino chega a 80%, enquanto na Instituição “C” atinge o nível de 94% de gestores do sexo masculino.

5.3 Análise dos Dados sobre as Competências necessárias ao Exercício dos Cargos de Gestão

Os valores das médias, calculadas a partir das respostas dos gestores entrevistados, para todas as vinte e seis perguntas e para as três instituições pesquisadas, são apresentados nas Tabelas 3 e 4. As médias foram calculadas para as respostas sobre:

- a importância (variável “I”) que o(a)s entrevistado(a)s atribuíram, a cada um dos itens avaliados, para o exercício do cargo por ele(a) ocupado;
- o nível de domínio (variável “D”) dos entrevistados, segundo a percepção dos mesmos; e
- o grau de importância possui uma escala de um a quatro, sendo que quatro equivale a muito importante e o um a sem importância.




A partir dos valores obtidos para as variáveis I e D (Tabela 3), foram calculados os valores para a variável “I - D”, que mede a diferença entre a importância atribuída à competência avaliada e o nível de domínio do gestor (auto-avaliação) sobre a mesma competência.

Neste trabalho considera-se que quanto mais alto o valor medido para a variável “I - D”, mais importante é inseri-la em cursos de formação de gestores para as instituições pesquisadas. As competências para as quais o valor de “I - D” está próximo de zero, apesar de importantes para o exercício dos cargos de gestão das instituições pesquisadas, não são relevantes para os cursos de formação de gestores, haja vista serem parte da formação dos funcionários das instituições.

Quanto às competências cujos valores medidos para a variável “I - D” são negativos, estas não devem figurar em possíveis cursos de formação de gestores para as instituições objeto deste estudo.

Assim sendo, a partir das premissas apresentadas nos dois parágrafos anteriores, é elaborada uma escala móvel para o “Grau de Relevância” das competências abordadas no questionário. A partir do cálculo da média e do desvio-padrão da variável “I - D” é elaborada uma escala apresentada na Tabela 2.

Tabela 2 – Grau de relevância

Símbolo	Grau de Relevância	Intervalo
	Alta Relevância	$Média(I - D) + \sigma \leq I - D \leq Máximo(I - D)$
	Média Relevância	$Média(I - D) + \sigma < I - D < Média(I - D) + \sigma$
	Baixa Relevância	$Mínimo(I - D) < I - D \leq Média(I - D) - \sigma$

Na Tabela 3 os valores médios para as variáveis “I”, “D” e “I - D” são apresentados para cada uma das instituições pesquisadas, de acordo com a nomenclatura “Instituição A”, “Instituição B” e “Instituição C”. A coluna “Total” contempla as médias globais, envolvendo todas as respostas obtidas, para as variáveis “I” e “D” e “I - D”.

Tabela 3 – Resultados da pesquisa

Questões	Instituição "A"			Instituição "B"			Instituição "C"			TOTAL			
	Importância	Domínio	I - D	Importância	Domínio	I - D	Importância	Domínio	I - D	Importância	Domínio	I - D	
1	Difundir valores e princípios aos integrantes de sua equipe	4,0	3,4	→ 0,6	3,9	3,4	→ 0,5	3,9	3,4	→ 0,5	3,9	3,4	→ 0,6
2	Desenvolver ações que promovam atividades em conjunto, encontros de avaliação, trocas de experiências e de conhecimento	3,8	3,2	→ 0,6	3,5	3,1	→ 0,4	3,6	3,1	→ 0,5	3,6	3,1	→ 0,5
3	Empregar ferramentas de gestão em atividades diárias, como: Planejamento estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Gestão do conhecimento; Pesquisas com clientes.	3,6	2,4	↑ 1,3	2,7	2,4	↓ 0,3	3,1	2,4	↑ 0,7	3,1	2,4	↑ 0,7
4	Fixar parcerias com as diversas áreas da instituição	3,7	3,4	→ 0,4	3,7	3,2	→ 0,5	3,6	3,0	→ 0,6	3,7	3,2	→ 0,5
5	Desenvolver processos de comunicação que favoreçam a colaboração entre as pessoas	3,8	3,5	→ 0,4	3,5	3,1	→ 0,4	3,4	2,9	→ 0,5	3,5	3,1	→ 0,4
6	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo e provocar a sua implantação na instituição	3,9	2,8	↑ 1,1	3,1	2,4	↑ 0,7	2,9	2,1	↑ 0,8	3,3	2,4	↑ 0,9
7	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da instituição	3,9	3,2	↑ 0,7	3,1	2,6	→ 0,5	3,4	2,6	↑ 0,8	3,4	2,7	↑ 0,7
8	Constituir equipes, mediante o incentivo ao aprimoramento e capacitação da equipe sob sua responsabilidade	3,9	3,5	→ 0,5	3,5	3,1	→ 0,4	3,5	3,0	→ 0,5	3,6	3,2	→ 0,5
9	Comprometer-se, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos objetivos da instituição	4,0	3,7	↓ 0,3	3,7	3,5	↓ 0,3	3,8	3,6	↓ 0,2	3,8	3,6	↓ 0,2
10	Debater com sua equipe, sugerindo idéias, propondo acordos e compromissos com a finalidade de consecução dos objetivos institucionais	4,0	3,5	→ 0,5	3,7	3,4	→ 0,3	3,5	3,4	↓ 0,1	3,7	3,4	↓ 0,3
11	Negociar com equipes de outras unidades, sugerindo idéias, propondo acordos e compromissos com a finalidade de alcançar os objetivos institucionais	3,6	3,2	→ 0,5	3,5	2,9	↑ 0,7	3,6	3,0	→ 0,6	3,6	3,0	→ 0,6
12	Arbitrar problemas, administrar conflitos interpessoais relacionados ao trabalho	3,5	3,2	→ 0,4	3,4	3,0	→ 0,4	3,8	3,4	→ 0,4	3,6	3,2	→ 0,4
13	Analisar criticamente informações, dados e demandas apresentadas à área sob sua supervisão	3,8	3,5	→ 0,4	3,7	3,3	→ 0,5	3,5	3,3	↓ 0,2	3,7	3,3	→ 0,3
14	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	3,8	3,1	↑ 0,7	3,2	2,9	→ 0,3	3,1	2,6	→ 0,5	3,3	2,8	→ 0,5
15	Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos	3,8	3,2	→ 0,6	3,5	2,9	↑ 0,7	3,6	3,0	→ 0,6	3,6	3,0	→ 0,6
16	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades	3,8	3,3	→ 0,5	3,8	3,1	↑ 0,7	3,8	3,1	→ 0,6	3,8	3,1	↑ 0,7

Tabela 3 – Resultados da pesquisa (continuação)

Questões	Instituição "A"			Instituição "B"			Instituição "C"			TOTAL			
	Importância	Domínio	I - D	Importância	Domínio	I - D	Importância	Domínio	I - D	Importância	Domínio	I - D	
17	Focar em resultados com a finalidade de um ambiente de trabalho produtivo	3,7	3,1	→ 0,6	3,5	3,2	→ 0,3	3,6	3,3	→ 0,4	3,6	3,2	→ 0,4
18	Identificar as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes	3,7	3,3	→ 0,5	3,6	3,2	→ 0,4	3,6	2,9	→ 0,6	3,6	3,1	→ 0,5
19	Ter capacidade para identificar alternativas de soluções para problemas, considerando-se os valores da instituição, os custos e os recursos	3,8	3,3	→ 0,5	3,7	3,1	→ 0,6	3,8	3,4	→ 0,4	3,8	3,3	→ 0,5
20	Criar ambiente propício para a disseminação de novas tecnologias e conhecimentos para a sua área de atuação	3,9	3,5	→ 0,4	3,5	2,9	↑ 0,7	3,6	3,0	→ 0,6	3,7	3,1	→ 0,6
21	Atuar de forma ética e profissional, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade	4,0	3,9	↓ 0,1	3,9	3,9	↓ 0,0	3,8	3,8	↓ 0,0	3,9	3,9	↓ 0,0
22	Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade	4,0	3,9	↓ 0,1	3,9	3,8	↓ 0,1	3,8	3,6	↓ 0,2	3,9	3,7	↓ 0,1
23	Ter conhecimentos específicos como gestor em sua área de atuação	3,8	3,4	→ 0,5	3,5	3,0	→ 0,5	3,5	3,1	→ 0,5	3,6	3,1	→ 0,5
24	Conhecer as peculiaridades do funcionamento da instituição (tramitação de processos, relacionamento entre as áreas administrativas e atribuições de cada departamento ou órgão)	3,9	3,6	↓ 0,3	3,7	3,2	→ 0,5	3,9	3,2	→ 0,6	3,8	3,3	→ 0,5
25	Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de processos e procedimentos internos	3,7	2,8	↑ 0,9	3,1	2,1	↑ 1,0	3,1	2,7	→ 0,4	3,3	2,5	↑ 0,7
26	Identificar e implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros integrantes da equipe sob sua supervisão	3,8	3,2	→ 0,6	3,6	2,7	↑ 0,9	3,6	2,8	↑ 0,8	3,7	2,9	↑ 0,8

As setas indicam a classificação do valor obtido de acordo com a escala de “Grau de Relevância”, apresentada na Tabela 2. Observa-se que as informações disponíveis na coluna “Total” permitem a avaliação do resultado consolidados das três instituições.

Os gestores da Instituição “A” atribuíram maior importância às competências citadas nos itens 1, 9, 10, 21 e 22, seguidas em menor grau pelas importâncias relacionadas nos itens 6, 7, 8, 20 e 24. Para esses gestores, as competências 12, seguidas das 3 e 11, foram julgadas de menor relevância.

Nota-se que os mesmos gestores da Instituição “A” indicam possuir maior domínio sobre as competências 21 e 22, seguidas em grau inferior pelas competências 9 e 24. Por outro lado, indicam ter pouco domínio sobre as competências 3, 6, 25, 14 e 17.

Os gestores da Instituição “B” elegeram de maior importância as competências referendadas nos itens 1, 21 e 22, seguidas, em menor grau, pelas competências dos itens 16, 4, 9, 10, 13, 19 e 24. Para essa instituição, foram consideradas as competências 3, seguidas pelas 25 e 12 como de menor relevância.

Em contrapartida, esses mesmos gestores apontam ter maior domínio sobre as competências 21 e 22, seguidas em menor grau pelas competências 1, 9, 10 e 13. Quanto ao menor domínio, indicam as competências 25 seguidas pelas 3, 6, 7 e 26.

Para os gestores da Instituição “C”, as competências de maior importância estão citadas nos itens 1 e 24 e, um pouco abaixo, as competências 9, 12, 16, 19, 21 e 22. Nessa Instituição, na opinião dos gestores, as competências de menor importância encontram-se no item 6, seguidas pelas 3, 14 e 21.

Ainda na Instituição “C”, os gestores mostram que possuem maior domínio sobre as competências 21, seguidas em grau um pouco abaixo pelas competências 9 e 22. Com menor domínio, indicam as competências 6 e 3, seguidas pelas competências 4, 7 e 26.

A avaliação dos dados consolidados das três instituições permite concluir que os gestores das instituições avaliadas consideram de maior importância as competências mencionadas nos itens 1, 21 e 22, seguidas pelas competências dos itens 9, 16, 19 e 24. Em contrapartida, consideram de menor relevância as competências citadas nos itens 6, 14 e 25.

Os dados consolidados das três instituições também indicam que os gestores das três Instituições apontam ter maior domínio sobre as competências 21 e 22. Com grau de domínio um pouco inferior aparecem as competências 9, 1 e 10. Por outro lado, esses dados consolidados indicam que os gestores possuem pouco domínio sobre as competências 3, 6 e 25, seguidas pelas competências 7, 4 e 26.

Os resultados obtidos para a variável “I – D” das instituições A, B e C são comparados pela aplicação do Teste T, considerando 5% de significância. Os resultados obtidos pela aplicação do teste são apresentados na Tabela 4.

A primeira coluna da referida tabela apresenta a comparação dos resultados da pesquisa das Instituições “A e B”. A segunda coluna trata da comparação dos resultados da pesquisa das Instituições “A e C” e, na terceira coluna, a comparação dos resultados da pesquisa das Instituições “B e C”. Este cruzamento de informações permite a obtenção dos resultados consolidados das três instituições.

Os resultados apresentados na Tabela 4 indicam que não há diferenças significativas para os valores da variável “I – D” entre as três instituições pesquisadas.

Tabela 4 – Resultados da aplicação do Teste T

Parâmetros do Teste T	Instituições Comparadas		
	A e B	A e C	B e C
Significância =	0,05	0,05	0,05
Grau de Liberdade =	50,0	50,0	50,0
p =	0,504	0,513	0,977
t =	0,67	0,66	0,03
Valor Crítico =	2,01	2,01	2,01
Decisão	Aceitar	Aceitar	Aceitar

A partir da análise dos dados apresentada neste capítulo, é possível chegar a resultados que são comentados a seguir.

Os resultados apresentados na Tabela 3 mostram que é possível utilizar a escala de Grau de Relevância (ver Tabela 2) para elaborar um curso de formação de gestores para cada uma das três instituições públicas de ensino e pesquisa estudadas. Essa escala, baseada na variável “I – D” visa identificar as competências cujos gestores apontaram ter pouco domínio e que, ao mesmo tempo, são consideradas importantes para o exercício dos cargos de gestão.

A comparação dos resultados obtidos para a variável “I – D” para cada uma das três instituições pesquisadas mostra que não há diferenças significativas entre os resultados obtidos para as três instituições públicas de ensino e pesquisa estudadas. Esse resultado evidencia que é possível elaborar um único currículo para cursos de formação de gestores das três organizações, apesar de todas as diferenças existentes entre elas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são apresentadas as considerações finais obtidas a partir da pesquisa apresentada nesta dissertação. Como todo trabalho de cunho científico, o assunto abordado não está esgotado e os resultados obtidos indicam a necessidade de novas pesquisas.

A partir da pesquisa bibliográfica e documental, foi possível identificar as principais competências gerenciais necessárias ao exercício dos cargos de gestão nas Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa do Vale do Paraíba Paulista. Esses resultados foram resumidos no questionário utilizado para a coleta de dados junto aos gestores das organizações pesquisadas.

Os dados experimentais obtidos na pesquisa de campo permitiram identificar quais são as competências mais relevantes para o profissional exercer os cargos de gestão nas instituições estudadas, segundo a percepção dos gestores dessas organizações. Observa-se que tais resultados foram medidos a partir da avaliação desses gestores quanto ao domínio sobre as competências gerenciais selecionadas na pesquisa bibliográfica e documental.

A partir da análise dos dados experimentais foi possível chegar à contribuição mais importante deste trabalho, que reside em apontar a possibilidade de elaborar um plano de formação gerencial ou mesmo um programa de desenvolvimento de competências gerenciais, para as instituições públicas de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba Paulista.

Esse plano de formação gerencial ou o programa de treinamento pode ter um caráter institucional e, neste caso, ser elaborado um modelo para cada instituição pesquisada, tomando-se com parâmetro os resultados e dados obtidos na pesquisa de campo de cada uma das instituições.

Uma segunda hipótese consiste em elaborar um plano geral de formação gerencial ou programa de treinamento direcionado a todas instituições e, neste caso, deverá ser observado os resultados e dados consolidados apurados junto as três instituições pesquisadas.

Esses planos permitem e criam uma alternativa de valorização positiva das capacidades pessoais e profissionais dos gestores públicos dessas organizações.

É importante observar que, de acordo com a abordagem adotada ao longo desta dissertação, e a partir da identificação do perfil e das competências desejadas, o próprio gestor público pode tornar co-responsável e também aliado do seu desenvolvimento profissional, procurando a identificação de instrumentos e alternativas para o aperfeiçoamento de suas competências.

Quanto às perspectivas futuras para a pesquisa apresentada nesta dissertação, destaca-se a possibilidade de aplicação do questionário elaborado para o presente trabalho em instituições privadas de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba Paulista e de outras regiões brasileiras. O resultado de tal investigação poderá ser utilizado para investigar a aderência dos novos dados aos resultados aqui apresentados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, P. R. **A experiência brasileira em planejamento econômico: uma síntese histórica.** Disponível em: <<http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/1277HistorPlanejBrasil.pdf>> Acesso em: 24/jul./2009. Horário: 23h13min.

AMORIM, S. N. D. **Ética na esfera pública: a busca de novas relações estado/sociedade.** *In:* Revista do Serviço Público. Brasília, v.51, n. 2, abr.-jun./2000, p. 94-103.

BOYATZIS, R. E. **The competent management: a model for effective performance.** New York: John Wiley & Sons, 1982.

BRANDÃO, H; GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E. **Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso.** *In:* 1º Encontro de Estudos Organizacionais – ENEO, 2000, Curitiba. Anais do 1º ENEO. Curitiba: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. ANPAD, 2000.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *In:* Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 41, n.1, jan.-mar./2001, p. 8-15.

BRASIL, 2009. Casa Civil da Presidência da República. **Gestão do estado e combate à corrupção.** Disponível em: <http://planalto.gov.br/publi_04/2005_09.pdf>. Acesso em: 10/set./2009. Horário: 22h09min.

BRASIL, 2008. Congresso. Senado Federal. **Decreto nº. 5.707.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em: 18/ago./2008. Horário: 12h07min.

BRASIL. Congresso. Senado Federal. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília: Senado Federal, Subsecretaria de Edições Técnicas, 2004.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG. Bloch, 1992.

CARVALHO, M. S. M. V. **Desafios contemporâneos da gestão.** *In:* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.38, n.2, mar.-abr./2004, p. 307-316.

COUTINHO, L. **O desafio da competitividade sistêmica no Brasil**. *In*: Inserção na economia global: uma reapreciação. São Paulo: Fundação Konrad-Adenauer-Stiftung, 1997, p.101 a 127.

CENTRO DE TECNOLOGIA AEROESPACIAL (CTA). **Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial**. Disponível em: <<http://www.cta.br>>. Acesso em: 29/set./2009. Horário: 10h14min.

DAFT, R. L. **Administração**. 6. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DRUCKER, P. F. **A profissão de administrador**. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. **Inovação e espírito empreendedor: *entrepreneurship***. São Paulo: Thomson, 2003.

DUTRA, J.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. **Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações**. *In*: Revista de Administração Contemporânea, v.4, n.1, jan.-abr./2000, p. 161-176.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FELIX, C. M. R. **A prática de competências gerenciais no setor público**. *In*: Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v. 39, n. 2, mar./abr. 2005, p. 255-278.

FERREIRA, A. B. H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. C. **Alinhando estratégias e competências**. *In*: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 44, n. 1, jan./mar. 2004, p. 44-57

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GODOY, A.S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. *In*: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.4, jul.-ago./1995, p. 65-71,

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

GUIMARÃES, T.A. **A nova administração pública e a abordagem da competência.** *In:* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro. mai.-jun./2000, p.125-140.

GUIMARÃES, T. A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MACHADO, M. S.; VARGAS, M. R. M. **Forecasting core competencies in an R&D environment.** *In:* R&D Management. v. 31, n. 3, jul./2001.

HORTON, S. **Competency management in the British Civil Service.** *In:* The International Journal of Public Sector Management, v. 13, n. 4, 2000, p. 354-368.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. **Caminhos para o espaço: 30 anos do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE).** São Paulo: Contexto, 1991.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE). Disponível em: <<http://www.inpe.br>>. Acesso em: 20/dez./2008. Horário: 15h23min.

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE AERONÁUTICA (ITA). **O instituto.** Disponível em: <<http://www.ita.br>>. Acesso em: 29/ago./2009. Horário: 11h17min.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, N. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 1985.

LEITE, J. C. **Tecnologia e organizações: um estudo sobre os efeitos da introdução de novas tecnologias no setor bancário brasileiro.** 1996, 109f. Tese de Doutorado. São Paulo: Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1996.

MASETTO, M. T. **Docência na universidade.** 6. ed. Campinas: Papirus, 2003.

MADUREIRA, C. A. **Formação profissional contínua no novo contexto da administração pública: possibilidades e limitações.** *In:* Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, set.-out./2005, p. 1109-1135.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTE-MÓR, R. L. M. **A questão urbana e o planejamento urbano-regional no Brasil contemporâneo.** Belo Horizonte: CEDEPLAR-UFMG, 2004.

MORAES, F. **Montenegro: as aventuras do marechal que fez uma revolução nos céus do Brasil.** 1. ed. São Paulo: Planeta, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NAIDITCH, S. **Melhorar a qualidade é a política mais inteligente**. *In*: Portal Exame. 27/jul./2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0163057.html?printab>>. Acesso em: 22/jul./2008. Horário: 20h24min.

PERRENOUD, P. **10 novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PRAHALAD, C. K. **O futuro da competição**: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes. 2. ed. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRATA, F. C. **Gestão de competências em organização de P&D**: uma análise do caso Embrapa. 2004. 187f. Dissertação (Mestrado em Administração na área de Organizações e Recursos Humanos). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2004.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TAUBATÉ. **Leis municipais**. Disponível em: <<http://www.camarataubate.sp.gov.br/Leis/leis.htm>>. Acesso em: em: 11/out./2009. Horário: 23h25min.

QUINN, E. R.; THOMPSON, M. P.; FAERMAN, S. R.; McGRATH, M. **Competências gerenciais**: princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RICCI, F. **Indústrias têxteis na periferia**: origens e desenvolvimento, o caso do Vale do Paraíba. Taubaté: Cabral, 2006.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 3. ed. 1999.

RODRIGUES, I. O.; SANTOS, J.; OLIVEIRA, T. M. R. **Médio vale do paraíba do sul: estado, “políticas públicas” e organização do espaço – 1930/1980-57**. *In*: Revista Brasileira de Geografia. Rio de Janeiro, v.54 (2). out.-dez./1992, p. 57 a 82.

SANTOS, I. C.; AMATO NETO, J. **Estratégias para criação da indústria aeroespacial brasileira**. *In*: Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, Taubaté, v.1, n.2, mai.-ago./2005, p. 16-40.

SEN, A. K. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

SILVA, C. R. M.; QUINTAIROS, P. C. R.; OLIVEIRA, E. A. A. Q., SANTOS, V. S. **Gestão pública**: modelo para elaboração de cursos de formação de gestores para instituições de ensino e pesquisa. *In*: Anais do IX Encontro Latino-Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba, São José dos Campos, 2009.

SILVA, O. **Casimiro Montenegro Filho**: a trajetória de um visionário, vida e obra do criador do CTA. São Paulo: Do Autor, 2006.

SPARROW, P. R.; BOGNANNO, M. **Competency requirement forecasting**: issues for international selection and assessment. *In*: Managing Learning. Edited by Christopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge, 1994.

TEIXEIRA, R. V. **Gestão de competências**: uma análise de competências de gestores da Câmara dos deputados. 2006. 140 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Social e Trabalho) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ (UNITAU) **Catálogo-geral**. 2009. Disponível em: <<http://www.unitau.br/universidade/catalogo-geral>>. Acesso em: 11/out./2009. Horário: 22h05min.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

ZACHARIAS, V. L. C. **Educação ao longo da vida**: uma necessidade. *In*: Jornal Tribuna Paulista. 17/mai./2002. Disponível em: <<http://www.centrorefeeducacional.com.br/>>. Acesso em: 01/out./2009. Horário: 13h53min.

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

APÊNDICE A – RELAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS

REFERÊNCIA TEÓRICA	COMPETÊNCIAS	
Brandão, Guimarães, Borges-Andrade (2000); Guimarães (2000)	Difundir valores e princípios aos integrantes de sua equipe.	Habilidade
Coutinho (1997)	Desenvolver ações que promovam atividades em conjunto, encontros de avaliação, trocas de experiências e de conhecimento.	Habilidade
Fleury e Fleury (2004)	Empregar ferramentas de gestão em atividades diárias, como: Planejamento estratégico; Benchmarking; Gestão do conhecimento; Pesquisas com Clientes.	Habilidade
Campos (1992); Carvalho (2004); Prata (2004)	Fixar parcerias com as diversas áreas da instituição.	Habilidade
Horton (2000); Prata (2004); Zarifian (2001)	Desenvolver processos de comunicação que favoreçam a colaboração entre as pessoas.	Habilidade
Fleury e Fleury (2004); Horton (2000); Prata (2004);	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo e provocar a sua implantação na instituição.	Habilidade
Horton (2000); Pereira (2000)	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da instituição.	Habilidade
Campos (1992); Guimarães (2000); Horton (2000); Prata (2000)	Constituir equipes, mediante o incentivo ao aprimoramento e capacitação da equipe sob sua responsabilidade.	Habilidade
Guimarães (2000); Horton (2000)	Comprometer-se, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos objetivos da instituição.	Atitude
Prata (2004)	Debater com sua equipe, sugerindo idéias, propondo acordos e compromissos com a finalidade de consecução dos objetivos institucionais.	Habilidade
Brandão e Guimarães (2000); Prata (2004)	Negociar com equipes de outras unidades, sugerindo idéias, propondo acordos e compromissos com a finalidade de alcançar os objetivos institucionais.	Habilidade
Prata (2004); Zarifian (2000)	Arbitrar problemas, administrar conflitos interpessoais relacionados ao trabalho.	Habilidade
Fleury e Fleury (2004); Prata (2004)	Analisar criticamente informações, dados e demandas apresentadas à área sob sua supervisão.	Habilidade
Fleury e Fleury (2004); Prata (2004)	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos.	Habilidade
Fleury e Fleury (2004); Horton (2000)	Monitorar o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos.	Habilidade
Carvalho(2004); Daft (2005); Fleury e Fleury (2004); Horton(2000)	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades.	Habilidade
Dutra (2008); Félix (2005)	Focar em resultados com a finalidade de um ambiente de trabalho produtivo.	Atitude
Dutra (2002); Prata (2004)	Identificar as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes.	Atitude

REFERÊNCIA TEÓRICA	COMPETÊNCIAS	
Daft (2005); Guimarães (2000); Hill e Jones (1998)	Ter capacidade para identificar alternativas de soluções para problemas, considerando-se os valores da instituição, os custos e os recursos.	Conhecimento
Constituição da República Federativa do Brasil; Pereira (2000)	Atuar de forma ética e profissional, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade.	Atitude
Constituição da República Federativa do Brasil; Pereira (2000)	Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade.	Atitude
Brandão e Guimarães (2000)	Ter conhecimentos específicos como gestor em sua área de atuação.	Conhecimento
Campos (1992); Drucker (1998)	Conhecer as peculiaridades do funcionamento da instituição (tramitação de processos, relacionamento entre as áreas administrativas e atribuições de cada departamento ou órgão).	Conhecimento
Brandão e Guimarães (2000); Constituição da República Federativa do Brasil; Pereira (2000)	Ter conhecimento de Direito Constitucional e administrativo e de processos e procedimentos internos.	Conhecimento
Andrade (2007); Brandão e Guimarães (2000); Prata (2004)	Identificar e implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros integrantes da equipe sob sua supervisão.	Habilidade

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS INERENTES A INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO E PESQUISA DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA

A Tabela apresenta uma lista de competências gerenciais e sua tarefa consiste em:

a) Indicar, segundo o seu entendimento, o grau de importância de cada competência para gestão da instituição em que trabalha, assinalando um número entre "1" e "4", sendo que "1" significa "sem importância" e "4" equivale a "muito importante".

b) Indicar, segundo o seu entendimento, o nível de domínio de cada competência para gestão da instituição que trabalha, assinalando um número entre "1" e "4", sendo que "1" significa que "não sei como aplicar essa competência" e "4" equivale a "conheço e aplico essa competência com frequência".

Competências		Importância				Domínio			
1	Difundir valores e princípios aos integrantes de sua equipe.	1	2	3	4	1	2	3	4
2	Desenvolver ações que promovam atividades em conjunto, encontros de avaliação, trocas de experiências e de conhecimento.	1	2	3	4	1	2	3	4
3	Empregar ferramentas de gestão em atividades diárias, como: Planejamento estratégico; <i>Benchmarking</i> ; Gestão do conhecimento; Pesquisas com Clientes.	1	2	3	4	1	2	3	4
4	Fixar parcerias com as diversas áreas da instituição.	1	2	3	4	1	2	3	4
5	Desenvolver processos de comunicação que favoreçam a colaboração entre as pessoas.	1	2	3	4	1	2	3	4
6	Identificar novas tendências de gestão no ambiente externo e provocar a sua implantação na instituição.	1	2	3	4	1	2	3	4
7	Implementar inovações e mudanças nos processos de gestão da instituição.	1	2	3	4	1	2	3	4
8	Constituir equipes, mediante o incentivo ao aprimoramento e capacitação da equipe sob sua responsabilidade.	1	2	3	4	1	2	3	4
9	Comprometer-se, dedicando-se pessoalmente com a consecução dos objetivos da instituição.	1	2	3	4	1	2	3	4

Competências		Importância				Domínio			
10	Debater com sua equipe, sugerindo idéias, propondo acordos e compromisso com a finalidade de consecução dos objetivos institucionais.	1	2	3	4	1	2	3	4
11	Negociar com equipes de outras unidades, sugerindo idéias, propondo acordos e compromissos com a finalidade alcançar os objetivos institucionais.	1	2	3	4	1	2	3	4
12	Arbitrar problemas, administrar conflitos interpessoais relacionados ao trabalho.	1	2	3	4	1	2	3	4
13	Analisar criticamente informações, dados e demandas apresentadas à área sob sua supervisão.	1	2	3	4	1	2	3	4
14	Monitorar os desempenhos individuais, baseado nos padrões de atuação estabelecidos.	1	2	3	4	1	2	3	4
15	Monitor o desempenho coletivo, baseado nos padrões de atuação estabelecidos.	1	2	3	4	1	2	3	4
16	Alocar os recursos nos diversos projetos e processos da área supervisionada, considerando prazos e prioridades.	1	2	3	4	1	2	3	4
17	Focar em resultados com a finalidade de um ambiente de trabalho produtivo	1	2	3	4	1	2	3	4
18	Identificar as aspirações, necessidades e limitações de seus subordinados na execução das tarefas que lhes são inerentes.	1	2	3	4	1	2	3	4
19	Ter capacidade para identificar alternativas de soluções para problemas, considerando-se os valores da instituição, os custos e os recursos.	1	2	3	4	1	2	3	4
20	Criar ambiente propício para a disseminação de novas tecnologias e conhecimentos para a sua área de atuação.	1	2	3	4	1	2	3	4
21	Atuar de forma ética e profissional, observando os princípios da impessoalidade e da moralidade.	1	2	3	4	1	2	3	4
22	Agir de acordo com os princípios da legalidade e da publicidade.	1	2	3	4	1	2	3	4
23	Ter conhecimentos específicos como gestor em sua área de atuação.	1	2	3	4	1	2	3	4
24	Conhecer as peculiaridades do funcionamento da instituição (tramitação de processos, relacionamento entre as áreas administrativas e atribuições de cada departamento ou órgão).	1	2	3	4	1	2	3	4
25	Ter conhecimento de Direito Constitucional e Administrativo e de processos e procedimentos internos.	1	2	3	4	1	2	3	4

Competências		Importância				Domínio			
		1	2	3	4	1	2	3	4
26	Identificar e implementar processos de valorização e reconhecimento das qualidades dos membros integrantes da equipe sob sua supervisão.	1	2	3	4	1	2	3	4
27	O espaço adiante pode ser utilizado para apontar outra(s) competência(s) não apresentada(s), indicando, de igual forma, a importância e o domínio da mesma.	1	2	3	4	1	2	3	4
28	Observações adicionais quanto ao questionário/sugestões de alteração:								
29	Tempo que ocupa a função comissionada atual? (a) menos de 1 (um) ano (b) entre 1 (um) e 2 (dois) anos (c) entre 2 (dois) e 5 (cinco) anos (d) entre 5 (cinco) e 10 (dez) anos (e) mais de 10 (dez) anos								
30	Faixa Etária? (a) de 18 (dezoito) a 25 (vinte e cinco) anos (b) de 26 (vinte e seis) anos a 30 (trinta) anos (c) de 31 (trinta e um) a 35 (trinta e cinco) anos (d) de 36 (trinta e seis) a 45 (quarenta e cinco) anos (e) de 46 (quarenta e seis) a 50 (cinquenta) anos (f) 51 (cinquenta e um) anos ou mais								
31	Sexo? (a) masculino (b) feminino								
32	Tempo de exercício no cargo efetivo na instituição? (a) até 3 (três) anos (b) de 3 (três) a 5 (cinco) anos (c) de 6 (seis) a 10 (dez) anos (d) de 11 (onze) a 20 (vinte) anos (e) 21 (vinte e um) anos ou mais								
33	Nível de escolaridade (indicar o mais alto e completo)? (a) ensino médio (b) graduação completa (c) pós-graduação em nível de especialização/aperfeiçoamento (d) mestrado (e) doutorado								
34	Cargo efetivo que ocupa? (a) técnico, assistente (nível médio) (b) analista, tecnólogo, pesquisador (nível superior)								

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO DA INSTITUIÇÃO

Taubaté, de Março de 2009

Ao Senhor.....

Função

Instituição

Endereço

Prezado Senhor:

O Sr. Carlos Roberto Marton da Silva, regularmente matriculado no Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional desta Universidade desenvolve sua dissertação de Mestrado na Área de Planejamento e Desenvolvimento Regional. A proposta de trabalho intitula-se “Análise das Competências Gerenciais dos Gestores das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa da Região do Vale do Paraíba Paulista”.

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.S. no sentido de conceder ao Sr. Carlos Roberto Marton da Silva autorização para aplicar questionários para análise de competências gerenciais dos gestores desse Instituto. Tais informações serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos.

Salientamos que o nome e qualquer outra forma de identificação dessa instituição e dos entrevistados serão omitidos do manuscrito final da dissertação.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira

Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração – UNITAU

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu, portador do RG nº., responsável pela.....(nome da instituição)....., autorizo a aplicação desta pesquisa no mesmo.

São José dos Campos, ____ de _____ de 2009.

Assinatura, nome e função

APÊNDICE D – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa está sendo realizada pelo Sr. Carlos Roberto Marton da Silva, aluno do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté – MGDR/UNITAU. O trabalho é orientado pelo Professor Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros, que integra o quadro permanente do MGDR/UNITAU.

Seguindo os preceitos éticos, informamos que sua participação será absolutamente sigilosa, não constando seu nome ou qualquer outro dado que possa identificá-lo no manuscrito final da dissertação ou em qualquer publicação que trate desta pesquisa.

Pela natureza da pesquisa, sua participação não acarretará em quaisquer danos para sua pessoa. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação que V.S^a. desejar, poderá ser obtida junto ao aluno-pesquisador ou ao professor orientador.

TEMA DA PESQUISA: Análise das Competências Gerenciais dos Gestores das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa da Região do Vale do Paraíba Paulista.

OBJETIVO: Identificar as competências gerenciais consideradas mais importantes para os gestores das instituições públicas de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba Paulista e levantar o domínio dos gestores em relação a tais competências.

PROCEDIMENTO: Coleta de dados feita a partir de questionários.

SUA PARTICIPAÇÃO: Preenchimento dos questionários.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março de 2010, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

V.S^a. terá a total liberdade para recusar sua participação, assim com solicitar a exclusão de seus dados, retirando seu consentimento sem qualquer penalização ou prejuízo.

Agradecemos sua participação, enfatizando que a mesma em muito contribui para a construção de um conhecimento atual na área.

Taubaté, de Março de 2009.

Prof. Dr. Paulo César Ribeiro Quinteiros

Aluno Pesquisador: Carlos Roberto Marton da Silva
e-mail: marton@adm.inpe.br fone (12) 3945.6009

Eu, _____ portador do RG nº. _____, abaixo assinado e tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

_____, ____ de _____ de 2009

Assinatura