

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
LUCIENE PEREIRA APARECIDO**

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA
PROFISSIONAIS CELETISTAS DE UM
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA PÚBLICO**

**Taubaté – SP
2013**

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ
LUCIENE PEREIRA APARECIDO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA
PROFISSIONAIS CELETISTAS DE UM
LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA PÚBLICO**

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

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Taubaté – SP

2013

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

A639m Aparecido, Luciene Pereira
Mapeamento de competências para profissionais celetistas de um
laboratório de tecnologia público / Luciene Pereira Aparecido. - 2013.
153f. : il.

Dissertação (mestrado) - Universidade de Taubaté, Departamento de
Economia, Contabilidade e Administração, 2013.
Orientação: Profa. Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci,
Departamento de Economia, Contabilidade e Administração.

1. Gestão de competências. 2. Mapeamento de competências.
3. Competências dos profissionais celetistas. 4. Laboratório de
Tecnologia Público - LIT. I. Título.

LUCIENE PEREIRA APARECIDO

**MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS PARA PROFISSIONAIS CELETISTAS DE
UM LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA PÚBLICO**

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

Área de Concentração: Planejamento, Gestão e Avaliação do Desenvolvimento Regional.

DATA: ____/____/____

RESULTADO: _____

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof^a. Dr^a. Nancy Julieta Inocente

Universidade de Taubaté

Assinatura: _____

Prof^a. Dr^a Benedita Hirene de França Heringer FATEC- Cruzeiro Prof. Waldomiro May

Assinatura: _____

DEDICATÓRIA

A minha mãe e meu pai, pessoas maravilhosas que me criaram com todo amor e carinho;

A meus amores:

minha maravilhosa filha Daniela, pelo apoio, incentivo, carinho e sabedoria de entender a minha ausência neste período acreditando no meu sucesso;

meu companheiro e marido Sergio, pela força, incentivo, cooperação, paciência e encorajamento desde o princípio, por mais esta conquista e por estar sempre do meu lado.

A vocês eu dedico este trabalho.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, com a certeza de que está sempre a meu lado, guiando e iluminando todos os meus caminhos em todos os momentos da minha vida, abastecendo-me de coragem e determinação.

Aos coordenadores do LIT, pelo grande apoio e oportunidade de capacitação.

Aos Dirigentes do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, pelo incentivo.

A minha Orientadora Professora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci pelo incentivo e todo apoio neste período e pela atenção dedicada.

Às Professoras. Dra. Nancy Julieta Inocente e Dra. Adriana Leônidas de Oliveira, pela contribuição no desenvolvimento desta dissertação, pelas orientações e sugestões que muito elevaram a qualidade do trabalho.

À Profa. Dra. Benedita Hirene de França Heringer, pela participação em minha Banca Examinadora, pelos comentários que enriqueceram o resultado do estudo.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté pelos ensinamentos e experiência transmitidos.

À Professora Maria do Carmo da Silva Soares pelo apoio e colaboração.

À Alda e equipe da secretaria do curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, pelo apoio durante curso.

Aos colegas da turma XV pelo companheirismo e amizade.

Aos amigos, Mestres de turmas anteriores da UNITAU, Agnaldo, Fernanda, Marton e Mauro, pela amizade, experiência e incentivo durante o curso.

À Cleuza Melo pela colaboração na revisão de Inglês.

À Yolanda, servidora da biblioteca INPE pela atenção e colaboração.

Aos colegas de trabalho do LIT e do Instituto, pela compreensão e apoio, em especial aos que participaram da pesquisa de entrevistas e aos que colaboraram de alguma forma para a conclusão deste estudo.

Ao Sergio, meu marido, e à Daniela, minha filha querida, que estão sempre a meu lado em todos os momentos, dedicando e compartilhando comigo minhas preocupações e vitórias, agradeço o apoio e carinho, pela valiosa importância que vocês têm em minha vida, o que me fortalece para seguir sempre em frente.

A minha grande família pela base familiar imprescindível para mim.

A minha querida mãe, pelo amor, carinho e orações em todos os momentos, a minha gratidão;

A meu querido pai, pela força, lição de vida e exemplo de persistência.

As minhas cinco irmãs e meu único irmão pelo carinho e torcida pelo meu crescimento profissional, em mais esta etapa da minha vida.

A todos os meus amigos que de alguma forma acompanharam esta minha jornada.

A todos minha gratidão por compreenderem minha ausência neste período de estudos.

Competências Humanas

Competências, gerências,
tendências frescas que sempre buscamos.
Os homens continuam como incógnitas,
universos a serem estudados, resgatados.
Somos uma biblioteca ilimitada,
Infinita diversidade, tecitura de seda fina,
bordado único na mão da natureza.
Na comunhão de muitas bibliotecas,
surtem interpretações múltiplas, intermináveis,
realidades nunca esgotadas.
Questionamos sempre os valores,
as cores, as dores, as descobertas,
metodologias, geografias, biologies existentes.
A realidade subjacente está sempre a indagar...
Novas pesquisas, instrumentos, inventos
na busca pela competência desejada.
Não existe receita pronta,
o acontecer histórico se inova ao léu...
A incompletude dos livros convida
o pesquisador a continuar,
a buscar além das palavras.
A palavra é imprevisível e
conclama o homem para as superações
as metamorfoses, as melhorias, as alegorias
de normas, formas, cores,
de sentidos, de múltiplos significados.
Não passamos ilesos pela vida,
as palavras, as ações, as reações
tudo nos transforma,
realizando a grande
metamorfose humana...

Não é a força,
mas a constância
dos bons resultados
que conduz
os homens
à felicidade.

Friedrich Nietzsche

RESUMO

Este estudo realiza o mapeamento de competências dos profissionais celetistas de um laboratório de tecnologia e o compara com o mapeamento pré-existente dos servidores públicos federais do mesmo laboratório. O estudo de caso único foi realizado no Laboratório de Integração e Testes (LIT) em São José dos Campos, SP. A pesquisa levanta informações, descreve e compara os dados, caracterizando-se, portanto, como exploratória e descritiva. O levantamento das competências foi feito com a população composta por sessenta e oito profissionais celetistas, que se submeteram ao processo de entrevista semiestruturada. As informações foram classificadas, agrupadas e registradas por frequência de ocorrência, segundo os modelos teóricos propostos por Fleury e Fleury (2000) e Chang Junior e Santos (2009). Os principais resultados, classificados por frequência e categoria funcional, apontam as competências específicas e as técnicas como de maior incidência, seguidas pelas competências sociais e individuais e finalizando com as competências organizacionais de cada ocupação. A comparação do mapeamento demonstrou semelhanças e diferenças existentes entre as categorias dos profissionais celetistas e dos servidores públicos desse Laboratório, apresentou resultados dos critérios e métodos utilizados e com as características dos regimes e legislação que cada categoria deve seguir. De forma mais específica, as **competências semelhantes** são: Conhecimento Técnico da Área de Atuação, Atuação em Projetos, Gestão do Conhecimento, Inovação, Conectividade com os Clientes, Comprometimento, Flexibilidade. **As competências consideradas diferentes** são: Articulação Externa e Interna, Visão Sistêmica e Estratégica, Desenvolvimento de Pessoas e Liderança. De modo mais sintético, pode-se salientar que o resultado desta pesquisa foi positivo no sentido em que fornece ao Laboratório dados inexistentes com relação a essas duas categorias de profissionais. O mapeamento de competências para a gestão de pessoas do LIT torna-se uma ferramenta de domínio e de benefícios, identificando os perfis dos profissionais, apresentando uma visão global dos cargos e da mensuração das competências, maior benefício para o profissional, para os gestores e para a estratégia do Laboratório. A sua utilização pode contribuir também para maior produtividade e qualidade dos profissionais, se as propostas de melhoria para o

desenvolvimento e crescimento dos profissionais forem implementadas pelas chefias. Se isso ocorrer, o profissional terá oportunidades de uma melhor gestão em seu setor, como também a garantia de capacitação técnica e humana constante, tendo em vista um acompanhamento na carreira.

Palavras-chave: Gestão de Competências. Mapeamento de Competências. Competências dos Profissionais Celetistas. Laboratório de Tecnologia Público - LIT.

ABSTRACT

Competency Mapping for CLT Professionals of a Public Technology Laboratory

This study has as its objective the competency mapping of professionals under the CLT (Consolidation of Labor Laws – a decree which governs labor relations in Brazil) and its comparison to the pre-existing competency mapping of federal public servants, all of them working in the same Technology Laboratory. The single case study took place in the Integration and Testing Laboratory (LIT) in São José dos Campos, S P. The research raises information, describes and compares data, being characterized, therefore, as exploratory and descriptive. The competency survey was done using a population of sixty-eight CLT employees who submitted themselves to a semi-structured interview process. The collected information was classified, grouped and registered by means of frequency of occurrence, according to the theoretical models proposed by Fleury and Fleury and Chang Junior and Santos. The main results, classified by means of frequency and functional category, point out the specific and technical competences as having the major incidence, followed by the social and individual competences, finalizing with the organizational skills of each occupation. The mapping comparison between the categories of CLT professionals and of public servants of this Laboratory presented results according to the criteria and methods used and to the characteristics of the regimes and legislation that each category must follow. More specifically, **the similar competencies** are: Expertise Area of Technical Knowledge, Performance in Projects, Knowledge Management, Innovation, Interface with Customers, Commitment, Flexibility. The **competencies considered different** are: External and Internal Articulation, Systemic and Strategic Vision, People Development and Leadership. In a more synthetic way, it can be noted that the result of this research was positive in the sense that provides to the Laboratory inexistent data with respect to these two categories of professionals. The mapping of competencies for managing LIT people becomes a tool of domain and benefits, identifying the profiles of professionals presenting a global vision of the positions and competencies measurements, greater benefit to the professional, for managers and for the Laboratory strategy. Their use can also contribute to increased productivity and quality of professionals, whether proposals for the improvement and

growth of professional development are implemented by managers. If this happens, the professional will have opportunities for a better management in his area, but will also have the guarantee of a constant technical and human capacity, in order to monitor the career.

Keywords: Competency Management. Competency Mapping. Competencies of CLT Professionals. Public Technology Laboratory (LIT).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Passos para Mapeamento de Competências.....	39
Quadro 2 - Competências para o Profissional.....	44
Quadro 3 - Distribuição de Profissionais Celetistas por Áreas do Laboratório	77
Quadro 4 - Missão do Laboratório LIT, respostas dos Entrevistados.....	79
Quadro 5 - Competências de acordo com os conceitos e ideias de Fleury e Fleury (2000).....	98
Quadro 6 - Competências de acordo com os conceitos e ideias de Chang Júnior e Santos (2009).....	99
Quadro 7 - Competências dos Profissionais Celetistas por Categorias e Competências	100
Quadro 8 - Resultado do Mapeamento de Competências dos Profissionais Celetistas do LIT (categorias e indicadores).....	101
Quadro 9 - O que difere/une Estado/Empresa	103
Quadro 10 - Metodologia aplicada às categorias de Servidores e Profissionais Celetistas.....	104
Quadro 11 - Números de Profissionais Mapeados e o Regime.....	105
Quadro 12 - Ingresso - Carreira dos Profissionais	106
Quadro 13 - Fonte de Informações das Competências dos Servidores e Profissionais	107
Quadro 14 - Conceitos para Mensuração das Competências	109
Quadro 15 - Comparação das Categorias dos Profissionais Celetistas e dos Servidores Públicos Percepção da Missão Institucional	111
Quadro 16 - Comparação entre Similaridades e Diferenças das Competências Individuais/Sociais e Gerais.	115
Quadro 17 – Comparação com as Similaridades e Diferenças das Competências Específicas entre Profissionais Celetistas e Servidores Públicos	118

Quadro 18 - Competências requeridas dos Profissionais Celetistas e Servidores Públicos.....	125
Quadro 19 - Competências a serem Instaladas dos Profissionais Celetistas e Servidores Públicos.....	126

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária dos profissionais celetistas do laboratório	74
Gráfico 2 – Tempo de trabalho dos profissionais no LIT	75
Gráfico 3 – Escolaridade dos profissionais celetistas.....	76
Gráfico 4 – Competências para Trabalhar no LIT	81
Gráfico 5 – Competências importantes para a realização do seu trabalho.	84
Gráfico 6 – Competências no Relacionamento Interpessoal.....	87
Gráfico 7 – Competências Fundamentais no Trabalho em Equipe	89
Gráfico 8 – Competências que fazem a diferença no seu trabalho	91
Gráfico 9 – Competências para um Bom Líder	93
Gráfico 10 – Competências Gerais dos Servidores Públicos Federais do LIT	116
Gráfico 11 – Competências Específicas dos Servidores Públicos Federais do LIT	118

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Vista da Entrada do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – São José dos Campos	50
Figura 2 - Unidades de Instalação do INPE – Cidades e Estados Brasileiros.....	51
Figura 3 - Vista Aérea do LIT, em São José dos Campos (SP).	55
Figura 4 - Áreas de atuação do LIT	56
Figura 5 - Vista do Hall de testes do LIT	57
Figura 6 - Competências das organizações	80
Figura 7 - Fluxograma do Mapeamento de Competências dos Profissionais Celetistas do Laboratório de Integração e Testes – LIT	96
Figura 08 - Tela do Sistema Eletrônico eLIT - Profissionais (Formação Acadêmica, capacitação).....	128
Figura 09 - Tela do Sistema Eletrônico eLIT - Profissionais (Dados Gerais, Competências Técnicas).....	128

LISTA DE SIGLAS

CGI	Coordenação de Gestão Interna
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CT&I	Ciência, Tecnologia e Inovação
DP	Desenvolvimento pleno idem
FIA	Fundação Instituto de Administração
INPE	Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais
LIT	Laboratório de Integração e Testes
MCT&I	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação
MECB	Missão Espacial Completa Brasileira
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PDI	Plano de Desenvolvimento Individual
P&O	Pessoas e Organização
RH	Recursos Humanos
SCD-1	1º Satélite de Coleta de Dados
SGC	Serviço de Gestão e Competências
UNITAU	Universidade de Taubaté
VPP	Vale do Paraíba Paulista

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População Pesquisada.....	69
--------------------------------------	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 PROBLEMA	24
1.2 OBJETIVOS	25
1.2.1 Objetivo Geral.....	25
1.2.2 Objetivos Específicos.....	25
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	25
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO	26
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	26
2 REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1 EVOLUÇÃO, CONCEITOS, CONSIDERAÇÕES E TRANSFORMAÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS	28
2.2 GESTÃO DE PESSOAS	31
2.3 COMPETITIVIDADE - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS	32
2.4 INOVAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS	35
2.4.1 Integração entre Inovação e RH	37
2.5 CONCEITOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	38
2.6 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	40
2.7 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	43
2.7.1 Competências Sociais ou Individuais	46
2.7.2 Competências Específicas	46
2.7.3 Competências Organizacionais.....	47
3 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE CASO - LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA – LIT - LABORATÓRIO DE INTEGRAÇÃO E TESTES ¹	49
3.1 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLÓGICO DA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO PARAÍBA E LITORAL NORTE.....	49
3.2 INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISA ESPACIAIS – INPE.....	50
3.2.1 Missão do INPE (INPE, 2011).....	51

3.2.2 Planejamento Estratégico Do INPE: Ações 2011-2015	53
3.3 LABORATÓRIO DE INTEGRAÇÃO E TESTES – LIT ¹	54
3.3.1 Planejamento Estratégico do Laboratório de Integração e Testes- LIT	57
3.4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DO INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS – INPE	59
3.4.1 Objetivo	60
3.4.2 Plano Diretor	61
3.4.3 Competências para o INPE.....	61
3.4.4 Competências e Recursos Humanos do Instituto Público de Pesquisa – INPE e o Plano Diretor 2011-2015.....	62
3.4.5 Competências da Secretaria de Recursos Humanos	64
4 MÉTODO.....	66
4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	66
4.1.1 Estratégia de Pesquisa	66
4.1.2 Tipo de Pesquisa	67
4.1.3 Abordagem da Pesquisa.....	67
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	68
4.2.1 Procedimentos de Coleta de Dados.....	69
4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA	70
4.3.1 Aplicação da Entrevista.....	71
4.4 ANÁLISE DE DADOS.....	71
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	74
5.1 INFORMAÇÕES SÓCIO-DEMOGRÁFICAS DOS PROFISSIONAIS	74
5.1.1 Faixa Etária.....	74
5.1.2 Tempo de Trabalho.....	75
5.1.3 Grau de Instrução	76
5.2 ÁREAS DO LIT - PROFISSIONAIS POR ÁREA	77
5.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS NOS PROFISSIONAIS.....	78
5.3.1 Missão do Laboratório.....	78
5.3.2 Modelo – Mapa de Associações das Competências - Chang Júnior e Santos (2009) .	80
5.3.3 Competências dos Profissionais para Trabalhar no LIT	81

5.3.4 Competências Importantes para a Realização do seu Trabalho	84
5.3.5 Competências no Relacionamento Interpessoal Consideradas Importantes	87
5.3.6 Competências Fundamentais no Trabalho em Equipe	89
5.3.7 Competências que Fazem a Diferença no seu trabalho	91
5.3.8 Competências para um Bom Líder.....	93
5.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS CELETISTAS: COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O ESTUDO DE CASO	95
5.4.1 Mapeamento De Competências Dos Profissionais Celetistas: Competências e Conceitos.....	96
5.4.2 Competências Listadas nas Categorias Sociais ou Individuais, Organizacionais, Específicas.	99
5.4.3 Resultado do Mapeamento de Competências dos Profissionais: Competências, Competências Associadas às Categorias, Indicadores.....	101
5.4.4 As Competências Técnicas dos Profissionais Celetistas.....	102
5.5 ESTUDO COMPARATIVO DAS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS DAS COMPETÊNCIAS ENTRE AS DUAS CATEGORIAS DE PROFISSIONAIS DO LIT	103
5.5.1 Quadro Comparativo - Métodos e Critérios para o Mapeamento	104
5.5.2 Regimes e Legislação dos Profissionais	105
5.5.3 Ingresso na Carreira	106
5.5.4 Procedimentos para a Obtenção dos Dados – Competências	107
5.5.5 Conceitos para Mensuração do Desenvolvimento das Competências	109
5.5.6 Comparação das Competências dos Profissionais Celetistas e dos Servidores Públicos quanto a Percepção da Missão Institucional	110
5.5.7 Comparação das Categorias dos Profissionais Celetistas e dos Servidores Públicos quanto às Competências Sociais e Individuais e Gerais.	114
5.5.8 As Comparações das Competências Específicas dos Profissionais Celetistas com os Servidores Públicos Federais do LIT	117
5.5.9 As Competências Técnicas Requeridas dos Profissionais Celetistas e Servidores Públicos Federais do LIT	121
5.6 SISTEMA ELETRÔNICO eLIT - UTILIZAÇÃO DO RESULTADO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS CELETISTAS E SERVIDORES PÚBLICOS DO LABORATÓRIO-LIT	127
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	129

REFERÊNCIAS.....	133
APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS DESTINADO AOS PROFISSIONAIS CELETISTAS EM UM LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA	138
APÊNDICE B – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS PROFISSIONAIS CELETISTAS	139
ANEXO A - DECLARAÇÃO DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ.....	148
ANEXO B - CARTA DE APRESENTAÇÃO.....	149
ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL.....	150
ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INDIVIDUAL	152

1 INTRODUÇÃO

Com as grandes modificações ocorridas mundialmente como os resultados das evoluções científicas e tecnológicas, das transformações no contexto da comunicação científica, as empresas e organizações sofreram consequências das mais diversas. Com relação a todo o progresso ocorrido, os relacionamentos profissionais não puderam fugir dessas fortes transformações. Portanto, o mundo corporativo está escrevendo uma nova história, com mudanças de paradigmas, de novas tecnologias, convívio de diferentes gerações, que exigem cada vez mais a ampliação e percepção de novas ideias, opiniões, valores, crenças, sentimentos, atitudes e mentalidade das pessoas, líderes e liderados (FIDELIS, 2008; RUGGIERO; FALCÃO, 2011).

Em consequência, pode-se vislumbrar uma transformação do todo na pessoa, na cultura organizacional, na sociedade, na economia e no mundo. De acordo com Ruggiero e Falcão (2011, p.11), “esse processo é complexo e exigirá uma construção de novos referenciais e aprendizagens a partir da percepção das circunstâncias que permeiam as relações humanas”. O mundo empresarial deverá realizar a gestão de seus recursos humanos com novos olhares, mais sutis, procurando valorizar e privilegiar o conhecimento. Com uma valorização maior a tudo o que se refere ao conhecimento, o mundo corporativo exercerá uma forte competitividade, chegando à excelência de seus produtos e serviços, como resultado da competência das pessoas.

Rocha-Pinto *et al.*(2007,p.17), citando ideias de Machado (1994) e Drucker (1995a, 1995b), declaram que, com relação às mudanças no mundo do trabalho, ocorridas principalmente no final do século XX:

As mudanças políticas, tecnológicas, econômicas e sociais contribuíram para subverter os modelos de gestão autocráticos, ensejando formas de gerenciamento e de estruturação organizacional mais participativa, integradas, grupais, descentralizadas, autônomas, envolventes e flexíveis que propiciaram, além das inovações produtivas, o surgimento dos trabalhadores do conhecimento (ROCHA-PINTO *et al.*2007,p.17).

As mudanças que ainda ocorrem no macroambiente organizacional são resultado das pressões e das transformações que a sociedade enfrenta (ROCHA-PINTO *et al.*, 2007). Esses mesmos autores (2007, p.19) enfatizam que “a sociedade atual, caracterizada pela multiplicidade e variedade de organizações, elegeu o trabalho como o espaço de atuação e afirmação do indivíduo”.

Todas as mudanças que estão ocorrendo na esfera global têm afetado profundamente a vida dos profissionais e das corporações. Nesse sentido, Rocha-Pinto *et al.*(2007), entre outros especialistas da área, declaram que o momento atual exige uma revisão nas bases e nas estratégias de formação das competências dos indivíduos. Nesse processo está incluída a necessidade de discussões a respeito da formação das competências necessárias ao desenvolvimento das organizações, bem como a reflexão do papel do profissional em relação ao aprendizado e à capacidade de assumir responsabilidades como cidadão. Esse comportamento reforça a importância da formação das competências como fator importante para o desenvolvimento do ser humano e das organizações.

Para administrar esse cenário complexo de desafios e estratégias existe um grande aliado do gestor que é o processo de Planejamento Estratégico de Recursos Humanos, o qual é responsável e executor da análise do ambiente interno e externo de uma organização, escolhendo as melhores possibilidades de estratégia, implementando ações viáveis a partir de informações coerentes e avaliando os resultados obtidos de suas políticas ou projetos de treinamento, desenvolvimento e retenção de pessoas (FIDELIS, 2008).

Esta Dissertação tem como propósito trabalhar com esta problemática numa região rica de recursos humanos, altamente especializados, que atuam em empresas da área aeroespacial, automotiva, telecomunicações e serviços. Esta região, recentemente transformada em “Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte”, possui uma população de aproximadamente dois milhões de habitantes.

Desse modo, o tema relacionado à competência tem muita relação com as tecnologias desenvolvidas e utilizadas no Vale do Paraíba, bem como com o capital humano especializado e qualificado que acompanha cada mudança ocorrida, conforme o dinamismo da economia global.

1.1 PROBLEMA

As Empresas Públicas Brasileiras mantêm em seu quadro de profissionais categorias diferenciadas de Recursos Humanos, são servidores públicos concursados e profissionais contratados pelo regime CLT (Consolidação das Leis

Trabalhistas). No caso de um Laboratório de Tecnologia Público, estes profissionais apresentam atuações e competências sob aspectos e características semelhantes e diferentes, eles compõem um quadro de profissionais desempenhando suas competências e atividades de acordo com os objetivos e a missão. Esta estrutura caracterizada pelo órgão público implica peculiaridades inerentes à gestão de pessoas, e diante da identificação deste cenário apresenta-se a seguinte questão:

“Existem diferenças nas competências entre os profissionais celetistas e os servidores públicos que trabalham em um mesmo Laboratório de Pesquisa?”

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear as competências dos profissionais celetistas e compará-las com as competências dos servidores públicos de um Laboratório de Tecnologia de um Instituto Público de Pesquisa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as competências existentes dos profissionais celetistas do Laboratório;
- Identificar a percepção dos profissionais celetistas quanto à Missão do Laboratório;
- Identificar as competências fundamentais percebidas para a execução das atividades no trabalho, Competências Sociais e Individuais, as Específicas, as Organizacionais e as Técnicas.
- Realizar a comparação das competências dos profissionais celetistas com os servidores públicos por meio do resultado do mapeamento de competências

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O mapeamento de competências está restrito aos profissionais celetistas do LIT, do INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (no Vale do Paraíba), não se estendendo a outros laboratórios de pesquisa. A comparação com as

competências dos servidores será realizada com os documentos existentes, pois o mapeamento de competências dos servidores públicos do Laboratório LIT já foi realizado de acordo com as diretrizes e normas da gestão de competências do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), visando à excelência no cumprimento da missão institucional em seu plano de carreira dentro do seu respectivo Ministério.

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A Gestão de Competências é considerada essencial no ambiente gerencial das empresas e conseqüentemente o mapeamento de competências é importante para a sua completa sistemática na gestão de pessoas, principalmente para as empresas que operam e exercem atividades que envolvem tecnologia. Essas atividades estão sempre em constante adaptação devido às exigências de inovação para adequar o sistema de gestão de pessoas as suas atividades e estratégias.

No caso do LIT, o estudo das Competências tem um diferencial, pois, não havendo concursos federais há algum tempo, para a reposição dos profissionais que se aposentam ou saem da instituição, e também diante das necessidades de profissionais específicos para o trabalho com os testes de satélites, existe a necessidade de contratação de pessoal terceirizado para compor o quadro e desenvolver os trabalhos a contento. Os terceirizados constituem o estudo deste mapeamento de competências, com a finalidade de facilitar a gestão de pessoas, a integração de profissionais, a progressão de cargos e salários, a capacitação e a relevância de futuros concursos públicos, entre outras necessidades.

1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho é apresentado em sete capítulos distribuídos da seguinte forma:

Capítulo 1 - Refere-se à Introdução, ao problema, ao objetivo geral e específico, à delimitação do estudo e à organização da pesquisa.

Capítulo 2 - Apresenta a Revisão da Literatura com os temas: Gestão de Pessoas, Inovação e Gestão de Pessoas; Inovação de Recursos Humanos, Integração entre Inovação e RH, Gestão por Competências, Competências Individuais ou Sociais, Competências Técnicas, Competências Organizacionais e outros temas correlatos.

Capítulo 3 - Descreve a Apresentação da Unidade Caso em seus detalhes: Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), órgão vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. O Laboratório de Tecnologia – LIT, pesquisa (unidade caso). O planejamento estratégico, as competências do INPE e da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão.

Capítulo 4 - Apresentação do Método, tipo de pesquisa, população e amostra, os instrumentos de coleta dos dados e análise dos dados.

Capítulo 5 - Resultados e Discussão, Informações do Sócio-Demográfico dos Profissionais. São apresentados os resultados obtidos com a pesquisa, apresentado a Análise dos dados das competências identificadas nos profissionais, Mapeamento de competências dos Profissionais: Perfis, Resultado das Competências e Categorias, Quadro geral das competências dos profissionais do LIT, com os resultados obtidos por meio das metodologias utilizadas, Estudo Comparativo das Similaridades e Diferenças do Mapeamento de Competências dos Profissionais Celetistas e Servidores Públicos Federais do Laboratório- LIT.

Capítulo 6 - Considerações Finais

2 REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo está estruturado a partir da visão macro de estratégia de recursos humanos, com a finalidade de alicerçar os fundamentos de competências, seguido por detalhes de gestão de pessoas, inovação e gestão de pessoas (RH), integração entre inovação e RH, gestão por competências, competências sociais e individuais, competências técnicas e competências organizacionais.

2.1 EVOLUÇÃO, CONCEITOS, CONSIDERAÇÕES E TRANSFORMAÇÕES EM GESTÃO DE PESSOAS

Os fundamentos da área de Recursos Humanos (Rh) caracterizaram-se pela evolução na área de RH, e a importância e a necessidade por:

Um novo perfil requerido dos profissionais que atuavam nas áreas para cuidar dos problemas de RH. Tratando-se do nível estratégico corporativo, surgiram os reflexos das principais mudanças do ambiente externo nas políticas de RH. (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009, p.10).

Ainda, para os autores, com relação à linha do tempo da evolução da área de recursos humanos, resumidamente, destacam-se as seguintes fases:

Pré-histórica: de 1900 a 1930

Jurídico-Trabalhista: de 1930 a 1950

Tecnicista: de 1950 a 1965

Administrativa: a partir de 1965

No período da fase Administrativa a área de Recursos Humanos limitava-se a contratar, remunerar e demitir o funcionário resumia-se a funções operacionais de um departamento de pessoal. As transformações significativas ocorreram a partir de 1978 com o surgimento da ideia do alinhamento de recursos humanos à estratégia da organização, a administração de recursos humanos ganhou novo impulso para demonstrar o seu valor e passou a exercer o seu papel de gerenciar os recursos humanos, alinhando-se a estratégia de pessoas com a estratégia da organização (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

O perfil traçado para Recursos Humanos na década de 1980 envolvia a formulação da estratégia empresarial, definição da filosofia gerencial, planejamento do processo de desenvolvimento organizacional e posicionamento da organização frente ao ambiente externo (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009).

Fischer (1999) afirma e estabelece que a diferença entre as duas definições – modelo de gestão de pessoas e sistema de administração de recursos humanos – não é meramente semântica. Ela encerra alguns significados importantes para o correto enquadramento de estudo e por este motivo, mantém uma análise com maior grau de detalhe e profundidade.

Fischer (2001, p.10) estabelece um conceito de modelo de gestão afirmando que:

Uma nova terminologia vem sendo utilizada com frequência por aqueles que estudam e praticam a Gestão de Recursos Humanos nas organizações: o conceito de modelo de gestão. Trata-se de uma formulação bastante abrangente, cuja missão é dar nome e identidade ao resultado de um intenso processo de mudança que vem se desenvolvendo nas políticas, nas práticas e nos processos de gestão. A disseminação do seu uso enseja um debate sobre o que há de real, de modismo, mudança e ciência em gestão de recursos humanos e de conteúdo científico na emergência dessa nova conceituação que sofreu alterações profundas no passado recente (FISCHER, 2001, P.10).

O autor afirma que o modelo de gestão de pessoas deve ser compreendido como o conjunto de políticas, padrões, atitudes, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho.

Dutra (2001) comenta que a forma de gerir pessoas sofreu grandes transformações dentre as principais têm-se:

- alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas;
- deslocamento do foco da gestão de pessoas por meio do controle para o foco por meio do desenvolvimento;
- maior participação das pessoas no sucesso do negócio ou da empresa.

Essas transformações fazem parte dos conceitos e ferramentas que fundamentam e apoiam a gestão de pessoas. As empresas conseguem bons resultados com novas propostas de gestão de pessoas, pois alguns elementos comuns podem ser adaptados a diferentes realidades organizacionais.

Buscando foco nos objetivos que traduzem as experiências (DUTRA, 2001), reforça:

- conceitos que expliquem a realidade das empresas e sinalizem o futuro da gestão de pessoas;
- ferramentas que permitam agir com maior precisão no gerenciamento de pessoas.

Concluindo, Dutra, (2001) afirma que um sistema de gestão de pessoas, integrado e estratégico, conduz maior sinergia entre as partes e faz com que os vários processos de gestão do sistema reforcem-se mutuamente, o que garante ao sistema maior efetividade, coerência e consistência.

Com novos conceitos de carreiras e transformações, a área de gestão de pessoas está constantemente enfrentando desafios, pois o processo é dinâmico e conduz à necessidade da integração das pessoas à estratégica organizacional, a todos os setores, em toda a empresa, tornando-se um processo matricial:

Rocha-Pinto *et al.* (2007, p.33) apresentam os desafios para a área de Gestão de Pessoas:

Se o contexto do trabalho mudou, se o conceito de carreiras conforme edificado no século passado também se transformou, inevitavelmente a então conhecida área de gestão de pessoas está diante de um enorme desafio. Esse desafio é uma decorrência da necessidade de incorporar, definitivamente, a dimensão estratégica à gestão de pessoas. Dessa forma, em vez de se reduzir a um departamento ou área, a gestão de pessoas há de ser considerada uma prática que requer a atenção plena em todos os setores da organização. Figurativamente, então, pode-se ilustrar a gestão de pessoas como um processo matricial (ROCHA-PINTO *et al.* 2007, p.33).

Para os autores Leite e Albuquerque (2009), o conceito de modelo de Gestão de Pessoas refere-se a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Da mesma forma, o termo Gestão de Pessoas procura ressaltar o caráter da ação, a gestão e seu foco de atenção: “as pessoas”. O caráter estratégico dos sistemas de Gestão de RH surgiu na década de 1980, como novo critério de efetividade.

As razões para a migração da administração de recursos para a administração estratégica de RH estão ligadas à globalização dos mercados e seus desdobramentos nas organizações, às mudanças na filosofia de vida, às mudanças de paradigmas tecnológicos que modificam, substancialmente, o rumo dos resultados organizacionais e perfil cultural da organização. (LEITE; ALBUQUERQUE, 2009, p. 12).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

As novas tendências que fazem parte das organizações nas estratégias de gestão de pessoas são as competências. Elas são consideradas as maiores riquezas nas organizações, sendo o capital humano o principal valor e investimento.

Ruggiero e Falcão (2011, p.11) comentam sobre o processo de transformação que está ocorrendo na gestão de pessoas:

O que se vislumbra como cenário do futuro é a transformação do todo na pessoa, na cultura organizacional, na sociedade, na economia e no mundo. Esse processo de transformação é complexo e exigirá uma construção de novos referenciais e aprendizagens a partir da percepção das circunstâncias que permeiam as relações humanas (RUGGIERO; FALCÃO, 2011, p. 11).

Alinhar a gestão de pessoas com os objetivos organizacionais é um dos fatores que envolvem e buscam a implantação de instrumentos necessários para a gestão de competências. O processo de Mapeamento de Competências apresenta muitas expectativas da parte dos profissionais e muito empenho da parte da organização, dos gestores e dos envolvidos neste processo. Um recurso que irá possibilitar uma criteriosa identificação das competências necessárias para atingir as estratégias, as metas e objetivos do laboratório.

O Conceito de Rabaglio (2008, p. 15):

Mapeamento de Competências é a estratificação criteriosa e organizada de todos os conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a eficácia e resultados em um cargo específico. O que pode ser mapeado pode ser medido, precisamos de qualidade e quantidade para gerar credibilidade (RABAGLIO, 2008, p. 15).

Como comenta Rabaglio (2008), a fórmula mais consistente e objetiva para mapear e mensurar competências é construída tendo como base as atribuições do cargo, portanto, a descrição de cargos ou funções atualizadas é a ferramenta-chave que deverá fornecer todos os indicadores de competências do cargo e será também a base para a mensuração de competências.

O conceito de Leme (2005, p.45) ressalta que há uma definição que traduz o procedimento comportamental para o mapeamento de competências, “uma lista de indicadores de competências que traduz a conduta do comportamento ideal desejado e necessário para que a organização possa agir alinhada a Missão, Visão, Valores e Estratégia da Organização”. Sendo este o objetivo para o mapeamento,

montar uma lista de indicadores que sejam compreendidos plenamente por seus profissionais. Assim, sendo, eles precisam entender o que se espera deles, pois são eles que devem possuir as competências.

Para Leme (2005) a fase para a construção das competências comportamentais para o mapeamento de competências possui cinco etapas:

- 1 – eleger amostras da rede de relacionamentos (identificar os indicadores de competências da organização com o auxílio dos próprios colaboradores).
- 2 – coletar os indicadores (aplicar a atividade gosto, não gosto e o ideal seria, para conseguir com que os colaboradores respondessem a essa etapa e tivessem a referência de que precisassem para escrever os comportamentos).
- 3 – consolidar os indicadores (escrever lista com os indicadores apurados).
- 4 – associar as competências aos indicadores (com a lista dos indicadores de competências, fazer a associação de cada indicador a uma competência).
- 5 – validar (consiste no processo de validar o resultado obtido juntamente com a direção da empresa e/ou o comitê de competência para a implantação do projeto de Gestão por Competências).

Como ressalta Leme (2005), a metodologia aplicada ao mapeamento de Competências é sempre sob medida, ou seja, na necessidade de cada empresa, e toda a cautela no acréscimo dos indicadores, pois poderá transformar os procedimentos de específico para o genérico e distanciar da realidade da empresa.

2.3 COMPETITIVIDADE - GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS

Constitui um desafio preparar as pessoas para uma convivência em um mundo em constantes transformações, onde a competitividade e a produtividade são as competências mais exigidas em uma gestão de pessoas. Por isso, é fundamental a preparação das pessoas para as transformações mundiais que estejam ligadas à

sustentabilidade e à inovação, conceitos que são norteadores para uma vida equilibrada em sociedade e, conseqüentemente, com o trabalho nas organizações.

A abordagem de Rocha-Pinto *et al.* (2007) reconhece que, a partir da década de 1990, as organizações brasileiras deram um salto qualitativo, mediante à implementação de sistemas de qualidade, com vistas a certificações internacionais, à racionalização de custos, à inovação tecnológica, à competitividade entre outras ações correlatas.

Considera-se, atualmente, que a competitividade é de igual para igual em mercados internacionais, a busca por produtos diferenciados, qualidade e custo. Em consequência disto, a procura e a importância da inovação em gestão de pessoas é constante e exige um preparo e aprendizado na gestão estratégica para manter a vantagem competitiva e sustentável da empresa, pois são as pessoas as geradoras de conhecimentos e processos de inovações.

Fidélis define:

No contexto da administração de negócios, os objetivos individuais profissionais são extensão dos objetivos organizacionais, pois, da mesma forma que as empresas são constituídas de pessoas que movimentam a máquina produtiva, essas pessoas dependem da empresa para atingir os seus objetivos e cumprir os seus projetos.

As políticas de Recursos Humanos são extensão do planejamento estratégico da empresa. 'Contudo, é importante que os profissionais da área compreendam a necessidade de atenção contínua nas variáveis que interferem no desenvolvimento da empresa e dos trabalhadores' (FIDÉLIS, 2008, p. 53-54).

Considerando as tendências modernas de velocidade das mudanças globais ocorridas com as tecnologias e a informação, transformando o mundo e inclusive o mercado de trabalho, é incontestável a verdade de que as empresas se sentem mais seguras quanto mais informações elas tiverem sobre determinado assunto. Assim, no momento de decidir, elas terão embasamento para competir. A Inovação e a criatividade são termos atuais de grande uso no mercado competitivo. Quem não inovar não terá lugar como competidor. Portanto, empresas e pessoas inovadoras são ingredientes necessários para um negócio empreendedor (FIDELIS, 2008).

Na visão de Fidélis (2008), tanto as pessoas quanto as organizações são unidas pelos objetivos comuns, sendo que uma depende da outra para atingir e chegar ao objetivo e resultado final.

A Gestão Estratégica de Pessoas, de acordo com o conceito da ideia da evolução conforme Albuquerque (2009, p. 482):

Os primórdios da gestão estratégica de pessoas estariam associados ao que se refere como paradigma de adequação indivíduo-cargo, que remete aos princípios difundidos pela teoria clássica da Administração. Tal paradigma se restringia a busca do alinhamento entre as tarefas de responsabilidade determinadas posições hierárquicas e as qualificações e características necessárias das pessoas que ocupariam esses cargos (ALBUQUERQUE, 2009, p. 482).

A gestão estratégica de pessoas evoluiu e quebrou paradigmas, partindo da exclusividade pela concepção de responsabilidades a determinadas posições hierárquicas e cargos ocupados pelas chefias e transformando-a em um ambiente de participação e responsabilidades entre todos os indivíduos em todas as partes das organizações.

Para Albuquerque *et al* (2009) a gestão de pessoas é considerada, assim, a abordagem contingencial, que é a necessidade de alinhamento da gestão de pessoas a fatores de contingência, tais como ambiente externo, estratégia e cultura organizacional, atribuindo condições neutras e uma direção linear de adequação do modelo de gestão de pessoas a esses fatores. O entendimento das políticas e práticas da Gestão de pessoas é importante para a interação e o desenvolvimento de profissionais nas organizações.

Na visão de Albuquerque *et al.* (2009), a gestão estratégica de pessoas cresceu e se transformou em um potencial competitivo, tornando o papel do gestor de pessoas de limitações e dificuldades práticas para introdução de novos conceitos para a compreensão e evolução mais fácil da gestão estratégica de pessoas.

Queiroz e Albuquerque conceituam a forma como o conhecimento é avaliado no ambiente de trabalho:

A administração estratégica é compreendida como um processo amplo que abrange a visão, a formulação e a implementação, bem como a avaliação dos resultados, tendo em vista orientar e empreender ações estratégicas. A visão na gestão estratégica é condicionada aos atores organizacionais envolvidos no processo e deve considerar a análise do ambiente organizacional (cenários, tendências, oportunidades e ameaças). Por visão entenda-se a representação cognitiva ou a forma como as pessoas adquirem, armazenam e usam o conhecimento (QUEIROZ E ALBUQUERQUE, 2009, p.17).

2.4 INOVAÇÃO E GESTÃO DE PESSOAS

A inovação em gestão de pessoas é fundamental, porque ela faz parte do processo de desenvolvimento das pessoas. A Inovação tem origem no termo latino *innovatio* e é aplicada quando algo que é desenvolvido pouco se parece com os padrões conhecidos (JUSSARA DUTRA, 2010).

Conforme comentário de Bosquetti *et al* (2009, p. 165),

O alinhamento estratégico entre políticas e práticas de gestão de pessoas e inovação pode oferecer maiores capacidades internas para a competitividade empresarial. Nesse sentido, estudos que tratam a importância da inovação para a gestão de recursos humanos começaram a crescer recentemente, e apontam para a necessidade de estruturação de um modelo que incorpore e integre esses elementos (BOSQUETTI *et al.*, 2009, p. 165).

O modelo que integra as políticas de recursos humanos em uma empresa competitiva engloba entre outros fatores o ciclo de inovações, produtividade, qualidade e os resultados.

O mundo atual convive com a tecnologia em todos os setores da sociedade. Para o crescimento dinâmico do desenvolvimento científico e tecnológico, cabe aos indivíduos e às empresas e instituições buscarem alcançar essas inovações. No caso do Laboratório de Tecnologia – Laboratório de Integração e Testes (LIT), a inovação faz parte desde sua origem e até mesmo de sua missão, pois é um laboratório ligado à alta tecnologia espacial. No LIT, os processos, os sistemas, os testes, as qualificações de satélites e de sistemas espaciais estão intimamente ligados às inovações tecnológicas. Essas inovações devem seguir obrigatoriamente parâmetros científicos nacionais e internacionais devido à sua missão na área aeroespacial, bem como de aplicações tecnológicas em favor da sociedade do Vale do Paraíba Paulista e do País.

Conclui-se que a “inovação” na área de gestão de pessoas é de suma importância para a inovação tecnológica e para o bom desenvolvimento da missão organizacional.

Como comenta Vasconcelos (2004, p.13), Joseph Schumpeter foi o primeiro economista a falar sobre inovação, foi ele quem destacou a importância e a contribuição para o desenvolvimento econômico, mas Peter Drucker foi quem tratou

do tema ao longo de toda a sua obra. Finalmente, na última década do século XX, a inovação passou a ser reconhecida como um fator essencial para a competitividade e foi incluída na agenda estratégica de muitas organizações.

No cenário contemporâneo, as empresas diante do dinamismo mundial, ficam voltadas em especial às capacidades em inovar, e isto representa uma vantagem competitiva e produtiva, sendo também fator estratégico para a sustentabilidade do mundo corporativo.

Dutra (2010) reforça ainda que nas organizações com ambientes de transformação constante, exigente por inovação, o papel da gestão de pessoas é a criação e manutenção de uma estrutura que permita que a inovação seja comunicada, aceita, testada e implementada, além de introduzir na alta gerência o comprometimento com a inovação.

Oportunidades de criatividade e crescimento permitidas às pessoas são incentivos de comportamentos: desafiadores, situações motivadoras, seguras, valorizadas, estimuladas a criar novas ideias.

As pessoas nas empresas terão de aprender a construir e administrar uma organização Inovadora. Terão de aprender a construir e gerenciar uma equipe de trabalho capaz de prever o novo, de transformar suas ideias em tecnologia, produtos e processos, motivadas e capazes de sentir motivação de aceitar o novo. (DRUCKER, 1974 *apud* VASCONCELOS, 2004, p.17).

O processo de inovação do RH e a ampliação do seu foco para Pessoas e Organização (P&O), têm como objetivo assegurar que as estratégias, processos e ferramentas de RH estejam baseadas no que é fundamental, ou seja, melhorar serviços locais e dar suporte aos gestores por meio de uma perspectiva global dos serviços e iniciativas de RH.

Diante desta transição imposta pela globalização e da transformação na sociedade, no mundo corporativo e dos negócios, surge uma transformação que envolve a transferência de importância do capital financeiro para o capital intelectual.

Traça-se um paralelo entre inovações tecnológicas/organizacionais e as inovações de recursos humanos, e comprova-se que o RH também passou por inovações significativas em sua estratégia, funções e práticas de gestão de pessoas, visando ao alinhamento com a estratégia, objetivo e inovação na organização (BOSQUETTI *et al.*, 2009, p. 173).

2.4.1 Integração entre Inovação e RH

Atualmente, com a economia do Brasil próspera e aquecida, este cenário brasileiro é um processo, para as organizações, que desafia a capacidade de gestão de pessoas. Sendo assim, as empresas estão inovando para serem competitivas na atração, no desenvolvimento e engajamento das pessoas.

As inovações são classificadas em três tipos: inovação de produto, inovação de processo, e inovação organizacional que são as criações de novas formas organizacionais ou de práticas de gestão. Podem ser agrupadas em inovações tecnológicas (produto/serviço e processo) e inovações organizacionais (BOSQUETTI *et al.*, 2009, p.166).

Bosquetti *et al.* (2009, p.175) reforçam que o objetivo estratégico da área de P&O (Pessoas e Organização) é garantir uma cultura organizacional fundamentada nos princípios em ter as pessoas da organização preparadas para o futuro e orientadas para a criatividade voltada à inovação.

Ainda, Bosquetti *et al.* (2009) comentam que os princípios fundamentais para a inovação organizacional vão além dos incentivos e investimentos em P&D, sendo fundamental e necessário tanto a tecnologia quanto as competências internas em todas as áreas da organização para impulsionar a inovação sustentável e obter vantagem competitiva e lucrativa.

Diante da visão de Bosquetti *et al.*(2009), discute-se também o modelo integrativo entre as políticas de recursos humanos para uma empresa competitiva e, engloba entre outros processos o ciclo entre inovações, produtividade, qualidade e resultados.

É fundamental que a organização dê oportunidades para as pessoas na busca de novas ideias:

- permitindo a participação para a inovação
- sustentabilidade em gestão de pessoas

Para obter bons resultados na área de gestão de pessoas, torna-se imprescindível nas organizações o processo de alinhamento estratégico interno entre profissionais e a organização, estabelecendo condições devidas e ações de desenvolvimentos para a correta gestão de competências.

2.5 CONCEITOS DE MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento tem como propósito identificar o *gap* ou a lacuna de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internas existentes na organização (CARBONE *et al* 2006).

O mapeamento de competências pode abordar em função de referenciais de desempenho ou mediante recursos ou dimensões de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Um balizador para essa escolha pode ser o uso pretendido para o perfil identificado, seja avaliação de desempenho ou a construção de um Plano de Capacitação (CARBONE *et al*, 2006).

Rabaglio (2008, p.09) conceitua que o Mapeamento de Competências Organizacionais é a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e seus objetivos. Esta autora afirma que o mapeamento das competências organizacionais é realizado por meio de indicadores de competências da empresa, que são: Missão, Visão, Valores, Plano estratégico, Princípios, Objetivos, Filosofias.

Os autores Carbone e Rabaglio reforçam que as competências identificadas no mapeamento devem apresentar o real que a empresa possui em seu ambiente interno, tratando das capacidades e das competências de seus profissionais. Mas, caso necessário deverá investir em melhorias desses profissionais, trabalhando, capacitando, treinando e aperfeiçoando seus profissionais para que atinjam as competências desejadas de suas empresas de acordo com suas estratégias.

A metodologia e os instrumentos a serem utilizados para o processo de mapeamento de competência devem ser escolhidos da melhor forma e adequação da particularidade e objetivo de cada empresa (CARBONE, 2006).

Na visão dos autores Carbone, *et al* (2006), as principais metodologias de pesquisa social podem ser usadas com intuito de identificar competências profissionais (técnicas). O estudo pode ser iniciado por uma pesquisa documental, analisando o planejamento estratégico organizacional e outros documentos pertinentes. Em seguida, podem ser adotadas também técnicas de observação e ferramentas tais como entrevistas com pessoas-chave realizadas individual ou coletivamente, ou ainda, a aplicação de questionários (CARBONE, 2006).

Para Gramigna (2007), existem competências de suporte que apoiam a expressão de competências técnicas, destacando algumas dessas competências tais como: autodesenvolvimento, negociação, comunicação, criatividade, cultura de qualidade, liderança, motivação, orientação para resultados, tomada de decisão, trabalho em equipe e visão sistêmica.

Entretanto as competências técnicas são as competências necessárias na atuação de cada profissional, pois serão elas as diferenciadas e essenciais que somadas às competências comportamentais e as organizacionais resultam em um mapeamento completo na gestão de pessoas contribuindo para a estratégia organizacional.

Um dos primeiros passos para a implantação da Gestão de Pessoas por Competências em uma organização é a realização do mapeamento das competências, que servirá de base para o processo de implantação (McLAGAN, 1997 apud AMARAL, 2008). Portanto, fazem parte desse processo os procedimentos para a explicação das competências dos cargos da organização, o mapeamento por meio do levantamento próprio da competência, os quais são reunidos por semelhança e categoria e convertidos em competências (MCLAGAN 1997 apud AMARAL 2008).

No Quadro 1, apresentam-se os passos para a realização do mapeamento de competências conforme conceito de Mclagan (1997) apud AMARAL (2008).

Passos	Descrição
Buscar as percepções de Competências organizacionais	Extrair da cultura e da estratégia organizacional todas as informações capazes de definir atributos de competência válidos para todos na organização.
Buscar as percepções de competências para os cargos a serem mapeados	Extrair as informações específicas a cerca dos cargos que permitirão elencar os atributos de competência necessários a cada um deles.
Extrair das percepções os atributos de competência imprescindíveis para a eficácia do colaborador no cargo	Gerar, para cada cargo, uma lista dos atributos (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessários ao melhor desempenho do profissional no cargo.
Agrupar os atributos Similares	Analisar o conjunto dos atributos, buscando similaridades que facilitem a criação das competências.
Definir e formar as competências para cada cargo	Definir competências específicas através dos grupos de atributos.

Quadro 1 - Passos para Mapeamento de Competências

Fonte: Adaptado de Mclagan (1997) citado por Amaral (2008, p.9)

Mclagan (1997) apud AMARAL (2008, p.9), descreve atributos para o mapeamento de competências, dentre as quais se destacam:

- *entrevista*: entrevistar os atuais trabalhadores, identificando situações e desafios que eles já enfrentaram;
- *observação*: consiste na análise do trabalho e no registro de seus resultados e do que é preciso para alcançá-los;
- *simulações*: para fazer algumas suposições sobre o futuro do trabalho e do ambiente de trabalho, temos de desenhar a partir das tendências das informações, previsões sobre a indústria e sua estratégia de negócio (MCLAGAN, 1997 apud AMARAL, 2008, p.9).

Rocha-Pinto *et al.* (2007) recomendam a elaboração de uma matriz de competências para a função analisada, considerando os conhecimentos técnicos e específicos para a execução das atividades e os conhecimentos, habilidades e atitudes identificados como inerentes às competências organizacionais.

Rabaglio (2008) afirma que o Mapeamento de Competências Organizacionais é a criteriosa identificação das competências necessárias para que a empresa cumpra suas estratégias e atinja suas metas e seus objetivos.

2.6 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS

A identificação das competências é um diferencial e em se tratando de competências essenciais é ainda mais específica, pois é a identificação considerada única, rara e difícil de ser imitada, fator diferencial, pois forçam e levam as empresas à competitividade, a investir em inovação, criando oportunidades em gestão de pessoas. Cada empresa tem as suas competências essenciais. Estas competências essenciais constituem o diferencial em uma organização perante a concorrência e o mercado, promovendo o fator da vantagem competitiva.

A aplicação do conceito *core competence* permite direcionar o foco do treinamento e concentrar energias no objetivo estratégico da empresa. Isto em si caracteriza a atuação estratégica do departamento de RH. Para alcançar tal objetivo, investigam-se as linhas conceituais que abordam o tema, como são formados os profissionais quando orientados sob tais conceitos e qual a influência direta na produtividade e rentabilidade da empresa. O propósito deste objetivo é apontar um caminho para ajudar a empresa a lograr êxito nas suas missões e atividades (CAMPOS: GUIMARÃES, 2009, p.7).

Como comentam os autores no conceito acima citado, a aplicação do conceito “*core competence*” direciona as capacitações e treinamentos aos objetivos e às missões estratégicas do Laboratório-LIT nas atividades de serviços e produtos prestados. O LIT preocupa-se constantemente em manter a sua equipe atualizada, assim como, em oferecer parte de suas competências às empresas que trabalham

em áreas afins e também àquelas que necessitam de seus serviços. Com relação à realização de testes, afirma-se que eles são feitos de acordo com as exigências das normas nacionais e internacionais, pois este Laboratório está sujeito a auditorias e certificações dos órgãos competentes.

Diante desse relacionamento da tecnologia de recursos humanos para as atividades que requerem especialidade, credibilidade, vantagem competitiva no mercado interno e externo, a atenção do LIT é redobrada, pois para um Laboratório de tecnologia e pesquisa, voltado totalmente para a tecnologia, visa-se perspectiva, sustentabilidade e inovação na prestação de seus serviços e produtos.

Para um ambiente de alta tecnologia, são necessárias as competências essenciais, identificadas nos atuais profissionais em atividades específicas dentro de várias áreas do Laboratório-LIT, gerando valor e contínuo aperfeiçoamento desses profissionais. São profissionais especializados, capacitados, em treinamento e preparação para a realização de atividades específicas de montagem, integração e testes de satélites, seus subsistemas, atendimento de testes e ensaios ao segmento industrial.

As competências essenciais do LIT são competências que alcançam um nível de competitividade sustentável, que na atividade exercidas elas contribuem e fazem a diferença estratégica do Laboratório. Diante, também, da competitividade do mercado de carreira, da especificidade da empregabilidade, o profissional enfrenta constantemente desafios e motivação diante dos riscos que correm.

Prahalad e Hamel (1990) consideram a interferência das competências essenciais no mundo corporativo diante da competitividade.

A competência essencial (*core competence*) é fundamental no cenário corporativo como eles apresentam no artigo "*The core competence of the corporation*" de 1990. De acordo com os autores, as competências essenciais são consideradas recursos intangíveis:

- a) em relação aos concorrentes são difíceis de ser imitadas;
- (b) em relação a mercados e clientes são os recursos essenciais para que a empresa possa prover produtos/serviços diferenciados;
- (c) em relação ao processo de mudança à evolução da própria empresa é o fator fundamental da maior flexibilidade que permite a exploração de diferentes mercados.

As competências essenciais não estão especificamente ligadas à tecnologia, sendo que elas podem ser encontradas em qualquer função administrativa. Além disso, para desenvolver competência essencial em longo prazo, a empresa necessita de um processo sistemático de aprendizagem e inovação na estratégia organizacional.

Atualmente, as empresas buscam atrair seus profissionais em programas de retenção de talentos, na busca de lhes assegurar mais atrativos e motivação. Os talentos humanos estão em processos de valorização, considerando que as empresas voltam-se cada vez mais para a identificação e exigência de profissionais qualificados.

Alguns autores apresentam abordagens definidas e dão ênfase em seus conceitos, citando efeitos de vantagens tecnológicas, modelo de gestão e a capacidade de adaptação à demanda do ambiente competitivo.

A integração dos mercados mundiais exigiu das empresas, especialmente daquelas mais expostas aos efeitos da competição por vantagens tecnológicas, uma profunda reflexão em relação aos seus propósitos, ao modelo de gestão vigente e a sua capacidade de adaptação aos novos requisitos do ambiente competitivo. Essas reflexões ensejaram a percepção do valor do capital humano na mobilização de ações para a adoção de novos parâmetros de qualidade na prestação de serviços e dos produtos, estabelecendo uma nova perspectiva para a relação capital X trabalho (OLIVEIRA *et al.*, 2008, p. 188).

É fundamental a manutenção das competências do Laboratório para o estabelecimento de cooperações nacionais e internacionais, parcerias tanto pela operacionalidade, qualidade e especificidades de seus serviços e produtos, suas instalações equipadas e exclusivas e a capacidade de atuação. É preciso evitar a rotatividade de profissionais devido ao comprometimento das atividades e ao envolvimento de toda equipe. Para isto, é fundamental que gestores que executam suas atividades, a atenção especial na atuação estratégica com a gestão dos recursos humanos, pois diante das competências que formam as equipes e estas fortalecidas são conduzidas pelos líderes, que deverão sempre buscar a sinergia, alinhada aos objetivos da Instituição e ao bem-estar das pessoas (INPE, LIT, 2010).

Paschoal (2006, p.89) cita o investimento e a valorização na gestão de pessoas dentro das organizações.

O investimento que se faz em tempo, esforço e dinheiro, para o desenvolvimento das pessoas é altamente compensador. A pessoa que emprega suas habilidades e seu potencial é mais feliz e produtiva. O dirigente que desenvolve os seus colaboradores a ponto de poder delegar a eles parte do seu próprio trabalho, libera-se para responsabilidades mais

importantes e torna-se, ele também, muito mais produtivo e estratégico (PASCHOAL, 2006, P. 89).

Entretanto, para a atuação da área de gestão de pessoas em um Laboratório de Tecnologia, ressaltando que estão lidando com competências essenciais, isso implica diretamente o investimento, a valorização e o sucesso de suas competências, e o retorno é apresentado pelo resultado do desempenho e desenvolvimento de seus profissionais.

Resultado disso é observado por meio da valorização, no desenvolvimento focado no compromisso e comprometimento, tornando-se um ambiente de desafios, competitivo, de motivação, oportunidades e bem-estar, buscando um propósito comum que são a missão, as metas e os objetivos estratégicos do Laboratório.

2.7 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Este tópico está estruturado nos conceitos de autores especialistas na área de gestão de competências, que são conceitos fundamentais sobre competências, desenvolvimento, aprendizagem e comportamento das pessoas nas organizações.

Zarafian (2001) acompanhou desde o princípio o surgimento da gestão de competências nas organizações. Foi em meados dos anos 80 que a temática da competência começou, com algumas insistências, a surgir nas empresas, e que pesquisadores e consultores começaram a se interessar pelo tema. Muitos dos elementos atualmente avançados e formalizados já estavam presentes.

Zarafian (2001) apresenta o que foi proposto no chamado “modelo de competência” enquanto modelo da gestão de recursos humanos. O ponto de partida da análise foi a constatação de uma brutal e forte mudança - mudança anunciada no modelo de julgamento avaliativo que direções dessas empresas e responsáveis faziam com “sua” Mão de obra.

Os autores Fleury e Fleury (2000, p.28) apresentam cinco tipos de conhecimento para a construção do processo de desenvolvimento de competências de aprendizagem em uma organização:

- conhecimento teórico (entendimento e interpretação), adquirido na educação formal e continuada;

- conhecimento sobre os procedimentos (como proceder), adquirido na educação formal e experiência profissional;
- conhecimento empírico (saber como fazer), adquirido pela experiência profissional;
- conhecimento social (como comportar), adquirido pela experiência profissional e social;
- conhecimento cognitivo (como lidar com a informação e como aprender), adquirido pela educação formal e continuada, e as experiências sociais e profissionais.

Os autores Fleury e Fleury (2000, p. 21) comentam que:

Competência aparece assim, associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000, p.21).

Saber agir	Saber o quê e por que faz.
Saber julgar	Escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais saber desenvolver-se.
Saber engajar-se e Comprometer-se	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se
Saber assumir Responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Quadro 2 - Competências para o Profissional

Fonte: Adaptado de Le Boterf (1994) *apud* Fleury e Fleury (2000)

Le Boterf (2006, p.60) já avaliava a pertinência de uma prática profissional e apresenta a avaliação da competência de um profissional como:

Avaliar se um profissional é competente é avaliar a prática a que ele recorre para interpretar as prescrições de um trabalho. Uma prática não corresponde ponto por ponto, a uma prescrição. Dessa forma, esta reduzir-se-ia a uma simples execução de orientações e de normas.

Le Boterf (2006) afirma que o profissional competente é aquele que adota com perspicácia e eficiência a metodologia correta para interpretar e resolver as atividades e as dificuldades no trabalho, sem seguir orientações e normas, e levar a contento as exigências de suas competências no seu ambiente de trabalho.

Prahalad (1999) apresenta uma abordagem diferente do conceito de competências, referente à competitividade organizacional no mundo contemporâneo, com relação à gestão de pessoas e às estratégias organizacionais, reforçando que “especialistas em estratégia, na identificação de mudanças”, avalia e sugere o reexame das competências necessárias a um negócio, relacionando os principais componentes das novas competências.

Todos os profissionais corporativos precisam enfrentar novos desafios competitivos. Não basta pensar em qualidade total, agilidade e *downsizing*. Como as mudanças transformam certas competências essenciais em “inflexibilidades”, os executivos precisam saber “esquecer” seletivamente e “aprender” com tenacidade (PRAHALAD, 1999, p.1).

Bosquetti *et al.* (2009) concluíram que tem muito mais valor para uma estratégia competitiva e inovadora o comprometimento dos colaboradores do que paradigmas ligados à tecnologia, às patentes ou posições estratégicas. As pessoas precisam estar estimuladas, engajadas na busca de seu desenvolvimento e alcance de objetivos e metas, agregando valor a elas e às organizações.

Para Tadeucci (2007, p.81), as práticas organizacionais interferem no ambiente motivacional tanto quanto as expectativas individuais. As variáveis “expectativas individuais” e “práticas organizacionais” são interdependentes, e a análise de uma implica conhecimento da outra.

Em resumo, Tadeucci (2007) conclui que os procedimentos organizacionais de fato interferem nos ambientes da organização. Para os profissionais que estão sempre buscando motivação e oportunidade, que frequentemente são afetados pelas variáveis de sistemas inovadores, é necessário conhecê-los para que as pessoas geralmente possam se preparar, criar expectativas positivas e estabelecer confiança em seu desenvolvimento e comportamento.

As pessoas precisam ser preparadas em todas as suas competências para enfrentar o dinamismo e as transformações do mundo corporativo, preparadas para a vantagem competitiva e a sustentabilidade.

O gerenciamento de Gestão de Competências tem a função de conduzir os profissionais no acompanhamento e mapeamento de suas competências e desenvolvimento na busca dos resultados que a empresa tem como objetivo atingir em sua estratégia.

Para os autores Chang Junior e Santos (2009, p.32) a definição da identificação das competências deve ocorrer não só no nível estratégico da empresa, como também, deve ser desdobrada em competências específicas no nível tático e no operacional.

As competências podem ser classificadas em três grupos:

- Competências Sociais ou Individuais
- Competências Específicas
- Competências Organizacionais

2.7.1 Competências Sociais ou Individuais

As competências sociais ou individuais são relacionadas ao comportamento e atitudes das pessoas, envolve: liderança; inter-relacionamento pessoal; orientação para resultados, iniciativa, motivação, criatividade, visão sistêmica, capacidade de negociação, atuação estratégica, capacidade de decisão, cooperação, adaptação, flexibilidade, comprometimento com a organização (CHANG JUNIOR; SANTOS 2009, p.32).

Leite *et al* (2009, p.76) comentam que

A construção das competências sociais ou individuais é um processo que engloba o princípio da participação e a autogestão do desenvolvimento, coerente com a estratégia de comprometimento e, somente desse modo, torna-se um fator motivacional e de retenção de talentos (LEITE *et al.*, 2009, p. 76).

2.7.2 Competências Específicas

A competência específica pode estar associada ao domínio de qualquer estágio do ciclo de negócios, como por exemplo, um profundo conhecimento das condições de operação de mercados exclusivos. (FLEURY ; FLEURY, 2001, p. 189).

De acordo com Leme (2005, p. 15)

Competências específicas ou técnicas são tudo aquilo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função como exemplo: idiomas, sistemas de computação, ferramentas, etc. É tudo aquilo que o profissional precisa para ser um especialista técnico. As competências técnicas podem ser procuradas como palavras-chave nos currículos dos candidatos e depois averiguadas em entrevistas e testes práticos (LEME, 2005, p. 15).

As competências técnicas estão ligadas às diversas áreas do conhecimento que foram apreendidas a partir da interação entre pessoas ou por informações disponíveis de forma explícita, por meio de livros, relatórios, meios eletrônicos, cursos (CHANG JUNIOR; SANTOS, 2009, p.32).

As Competências obtidas através de educação formal, treinamentos e experiência profissional podem ser divididos em:

Escolaridade – Nível de escolaridade formal exigida para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo.

Treinamentos – Treinamentos, cursos específicos, habilitações profissionais, especializações, etc., necessários para se obter melhores resultados no desempenho do cargo.

Conhecimentos Técnicos – Conhecimentos essenciais para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, obtidos através da escolaridade e treinamentos realizados, aplicados e aprimorados em experiência profissional.

2.7.3 Competências Organizacionais

As competências organizacionais são as representadas pelo conjunto de processos, funções, tecnologias, normas e talentos, que tornam possível uma empresa se organizar e produzir bens e serviços com qualidade, velocidade, eficiência, a um determinado custo, e participar de uma fatia estabelecida do mercado interno e externo, bem como de reagir a fatores externos que cerceiam sua atuação (CHANG JÚNIOR; ALBUQUERQUE, 2009).

No conceito dos autores Chang Júnior e Albuquerque (2009, p. 31),

Competências Organizacionais são os resultados das sinergias positivas que ocorrem quando os ativos e os recursos da empresa são catalisados pelas competências das pessoas. As competências organizacionais são responsáveis pela transformação do conhecimento técnico em resultados. Nesse processo de transformação, é imprescindível; a presença de

lideranças – desse modo, desenvolver competências é uma forma de se construir liderança -; um meio de comunicação eficiente e eficaz; a abertura de um espaço voltado à criação; bem como o comprometimento das pessoas envolvidas (CHANG JÚNIOR; ALBUQUERQUE, 2009, p.31).

As Competências Organizacionais são as competências necessárias para a compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sócio-político (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente).

Na visão teórica Chang Junior e Santos (2009) indicam e defendem a ideia de que os recursos que a empresa possui e a forma como ela os utiliza determinam o seu desempenho e sua competitividade no mercado. As organizações deverão analisar seus recursos internos e o valor gerado por eles para então formular estratégias que sejam compatíveis com esses recursos, maximizando-os.

De acordo com Chang Junior e Santos (2009), os recursos internos, quer sejam físicos, humanos ou organizacionais, precisam ser únicos e difíceis de copiar. Só assim eles irão assegurar a sustentabilidade da competitividade para as organizações.

Conclui-se que para manter essa competitividade/vantagem, as organizações necessitam e precisam desenvolver as competências essenciais, são competências especiais para o desenvolvimento das empresas como fonte de vantagem.

O propósito do capítulo seguinte é apresentar como objeto de estudo um estudo de caso referente ao mapeamento de competências para profissionais celetistas e realizar a comparação com os servidores públicos do LIT, apresentando detalhes deste Laboratório que faz parte do INPE, órgão ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação.

3 APRESENTAÇÃO DA UNIDADE CASO - LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA – LIT - LABORATÓRIO DE INTEGRAÇÃO E TESTES ¹

Neste Capítulo apresenta-se primeiramente a Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, como local geográfico onde está situada a cidade de São José dos Campos (SP) e o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), órgão vinculado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. O INPE mantém o Laboratório de Tecnologia – LIT, onde foi desenvolvida esta pesquisa (unidade caso). Na sequência, apresentam-se também o planejamento estratégico, as competências do INPE e da Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, dos quais este trabalho utilizou as orientações, quanto ao mapeamento de competências, seguindo suas ações estratégicas por eles apontadas.

3.1 O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E TECNOLÓGICO DA REGIÃO METROPOLITANA DO VALE DO PARAÍBA E LITORAL NORTE

A Região do Vale do Paraíba Paulista (VPP), hoje denominada Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte, foi criada pela lei complementar estadual 1.166, de 9 de janeiro de 2012. Abriga importantes instituições de ensino e pesquisa, conhecidas nacional e internacionalmente, as quais contribuíram para o progresso e formação de capital humano, apresentando condições favoráveis para a implantação de empresas e instituições voltadas à produção de conhecimento, ciência, tecnologia e inovação, entre as quais se destacam instituições de ensino, centros de pesquisa e inovação. São exemplos dessas instituições o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial (DCTA), o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), universidades presentes em São José dos Campos e em todo o Vale, as empresas e indústrias do setor aeroespacial, como a Embraer, as de Telecomunicações, como a Ericsson, as automotivas, como a General Motors e a Volkswagen, entre outras.

Portanto, esta região possui um diferencial econômico e tecnológico no contexto brasileiro e até mesmo latino-americano (SILVA, 2011). Deve-se considerar como pontos fundamentais para esse crescimento econômico, tecnológico e

populacional a construção da Rodovia Presidente Dutra em 1951, a instalação do DCTA e do ITA e de todas as instituições e empresas ligadas à tecnologia aeroespacial e indústrias.

A Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte oferece às empresas e instituições que se instalam em sua área mão de obra qualificada, especialmente nos setores de aeronáutica e atividades aeroespaciais; rede de serviços diversificada; bom nível de qualidade de vida urbana e ambiental; localização privilegiada (entre São Paulo e Rio de Janeiro, um dos maiores polos 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 (SILVA, 2011).

3.2 INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISA ESPACIAIS – INPE



Figura 1 - Vista da Entrada do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – São José dos Campos
Fonte: Ramos (2007)

Conforme INPE (2004) as atividades começaram com a sua fundação em 1961, a partir de decreto presidencial, com a criação Grupo de Organização da Comissão Nacional de Atividades Espaciais (GOCNAE), que em 1963 passou a se chamar CNAE (Comissão Nacional de Atividades Espaciais). Em 1971, a CNAE foi extinta, tendo sido criado o INPE, ainda como órgão vinculado ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) atua nas áreas de meteorologia e mudanças climáticas;

ciências espaciais e atmosféricas; engenharia espacial; observação da terra; previsão de tempo e estudos climáticos; infraestrutura do programa espacial; ensino e documentação e programas especiais.

Hoje, o INPE é o principal órgão civil, responsável pelo desenvolvimento das atividades espaciais no País. Ligado ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), transfere conhecimentos e incentiva a capacitação da indústria espacial brasileira e o desenvolvimento do setor espacial brasileiro.

É uma Instituição Científica e Tecnológica, o INPE desenvolve desde a sua criação (na década de 1960) até os dias de hoje uma influência forte na área espacial, desenvolvendo pesquisas, preparando recursos humanos altamente qualificados para as suas atividades, bem como para o País. Dentro do seu *campus* principal em São José dos Campos, o INPE possui laboratórios, coordenadorias diversas que trabalham em diferentes unidades nos estados Brasileiros.

A Figura 2 apresenta o mapa do Brasil e as unidades do INPE instaladas nos estados brasileiros.



Figura 2 - Unidades de Instalação do INPE – Cidades e Estados Brasileiros
Fonte: INPE (2011)

3.2.1 Missão do INPE (INPE, 2011)

Produzir ciência e tecnologia nas áreas espacial e do ambiente terrestre e oferecer produtos e serviços singulares atendendo às necessidades nacionais.

Visão de futuro do INPE

Ser referência nacional e internacional nas áreas espacial e do ambiente terrestre pela geração de conhecimento e pelo atendimento e antecipação das demandas de desenvolvimento e de qualidade de vida da sociedade brasileira.

Valores do INPE

Com base em princípios de ética, transparência e integridade, o INPE defende, preserva e promove um conjunto de valores que orientam continuamente suas estratégias e ações:

- **Excelência:** Eficácia, eficiência, efetividade, qualidade e pioneirismo na execução de suas atividades.
- **Pluralidade:** Respeito à diversidade de ideias e opiniões e estímulo à criatividade em harmonia com a missão institucional.
- **Cooperação:** Valorização das alianças institucionais para compartilhar competências, definir e atingir objetivos comuns.
- **Valorização das pessoas:** Reconhecimento de que o desempenho do Instituto depende do desenvolvimento, da valorização, do bem estar e da realização profissional de seu capital humano.
- **Comprometimento:** Compromisso dos profissionais com o atendimento dos objetivos institucionais e com a realização de propósitos comuns e duradouros.
- **Comunicação:** Interação permanente com a sociedade para atendimento de suas necessidades e divulgação dos resultados do Instituto, facilitando o acesso à informação, produtos e serviços gerados.
- **Responsabilidade Socioambiental:** Atuação balizada pela ética, pela transparência e pelo respeito à sociedade, ao ambiente, à diversidade e ao desenvolvimento sustentável.

3.2.2 Planejamento Estratégico Do INPE: Ações 2011-2015

O Planejamento Estratégico do INPE contém dois documentos principais: (a) um *Plano Diretor (PD)* com objetivos e ações estratégicas, apresentando uma visão de longo prazo; e (b) um *Plano Operacional (PO)* com metas de curto e médio prazo: O primeiro representa um consenso interno, e o segundo reflete as limitações dos ambientes externo e interno. Para o período 2011-2015, a direção do INPE optou por produzir um plano diretor que preserve a visão de longo prazo fixando objetivos estratégicos, mas inclui metas de curto e médio prazo que são mais típicas de um plano operacional.

O **Planejamento Estratégico (PE)** definiu doze (12) Objetivos Estratégicos (OE's) que orientam as ações do Instituto para o período 2011-2015.

1. Realizar, em conformidade com o Programa Nacional de Atividades Espaciais, um programa de satélites de telecomunicação e observação da Terra para atender a demandas brasileiras e internacionais de comunicação, monitoramento territorial e oceânico, previsão de tempo e clima, e estudos sobre mudanças globais.
2. Organizar, em conformidade com o Programa Nacional de Atividades Espaciais, um programa de satélites científicos que produza dados inéditos com tecnologia inovadora para pesquisa em Clima Espacial e Astrofísica.
3. Desenvolver, junto com a indústria nacional, as tecnologias necessárias para as missões do programa espacial brasileiro, enfatizando produtos e processos inovadores.
4. Capacitar o Laboratório de Integração e Testes para atender às atividades de montagem, integração, testes e qualificação, requeridos pelos satélites brasileiros.
5. Manter a infraestrutura de controle de satélites, recepção e disseminação de dados espaciais com tecnologia atualizada e padrões internacionais de disponibilidade e qualidade.
6. Ser referência internacional nas atividades de pesquisa e de operações.
7. Liderar as atividades em Geofísica Espacial, Aeronomia e Astrofísica Instrumental no Brasil, por meio de pesquisas de vanguarda e do desenvolvimento de instrumentação científica inovadora.

8. Criar centros operacionais de monitoramento e modelagem de Clima Espacial, Desastres Naturais e Mudanças do Uso da Terra no Brasil.
9. Liderar a pesquisa brasileira e os estudos de impactos e vulnerabilidade às Mudanças Ambientais Globais, com suporte de modelos avançados do sistema terrestre e de infraestrutura de coleta de dados ambientais.
10. Ampliar a presença nacional do INPE a partir das ações de pesquisa e desenvolvimento nos centros regionais na Amazônia, Nordeste e Sul, enfatizando as especificidades e desafios de cada região.
11. Produzir dados, software e metodologias para fortalecer a atuação do INPE nas áreas de aplicações espaciais, da saúde, educação, segurança pública e desenvolvimento urbano.
12. Prover a infraestrutura, a gestão de competências e de pessoas, e os serviços administrativos de forma a garantir a plena execução das atividades do INPE.

As seguir a histórico do LIT – Laboratório de Integração e Testes do INPE.

3.3 LABORATÓRIO DE INTEGRAÇÃO E TESTES – LIT'

O Laboratório de Integração e Testes (LIT) do INPE foi criado em 1987 para dar apoio ao Programa Espacial Brasileiro. Ele foi construído dentro da área deste Instituto, desenvolvendo sua missão com excelência e mantendo seus trabalhos compatíveis aos níveis internacionais. Como o trabalho desenvolvido pelo LIT é específico da área espacial, o estudo das competências do seu quadro de profissionais é imprescindível. Em razão disso, esta dissertação apresentou o mapeamento de competências dos profissionais celetistas deste Laboratório e realizou a comparação com as competências dos servidores públicos deste mesmo Laboratório.

O LIT está instalado no campus do INPE (Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais) em São José dos Campos, na região do Vale do Paraíba Paulista e subordinado às normas, estratégias e diretrizes da Instituição INPE.

O Laboratório de Integração e Testes (LIT) foi criado a partir da necessidade de atividades que os servidores na época desempenhavam dentro do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, relacionadas à busca de tecnologia, inovação e

competitividade exigida pelo mercado. A construção do LIT é fundamentada na tecnologia de ponta nas dependências internas do INPE.

O LIT foi inaugurado em 02 de dezembro de 1987, pelo então Presidente da República José Sarney, sendo resultado da decisão tomada no final da década de 70 para a consecução da Missão Espacial Completa Brasileira (MECB).

Na figura 3, mostra-se vista aérea do LIT, instalado nas dependências do INPE.



Figura 3 - Vista Aérea do LIT, em São José dos Campos (SP)
Fonte: INPE.LIT(2010)

Os profissionais celetistas do LIT, formados por engenheiros, técnicos e os administrativos/gestão são contratados para integrar as equipes do Laboratório, fazendo par com servidores contratados, integrando equipes de alto nível na sinergia institucional. (Informações extraídas do Relatório de Atividades do LIT 2010 e 2011).

A seguir, na Figura 4 são apresentadas as áreas de atuação para entendimento das atividades de atuação do LIT. São áreas com atividades que fazem parte do Laboratório, atualizadas e equipadas prestando serviços necessários a toda a comunidade e mantendo a sua competência técnica e de serviços.

LIT ¹ Relatório de Atividades LIT/2010 (INPE.LIT,2010).



Figura 4 - Áreas de atuação do LIT
Fonte: INPE.LIT (2011 p.03)

O Laboratório sempre deu ênfase ao treinamento sistemático da sua equipe técnica, fundamentado em cursos e estágios técnicos viabilizados nos principais laboratórios europeus, norte-americanos e japoneses. O ano de 1987 caracterizou-se como um relevante marco na evolução do LIT, quando, com a conclusão da obra civil, muitos sistemas de testes foram progressivamente instalados e colocados em operação.

Com sua infraestrutura já construída, o LIT disponibiliza seus meios de testes para a realização de ensaios que levam ao desenvolvimento e à promoção de novas tecnologias, cumprindo sua missão de fazer chegar à sociedade benefícios que são agregados a cada produto que a eles seja submetido.

Atualmente o LIT possui uma área construída de 20.000 m² que abriga áreas limpas, salas de controle, laboratórios de apoio e escritórios. O hall de testes como apresenta a figura 5 (vista do hall de testes), são áreas limpas, específicas para testes e ensaios. As áreas limpas estão instaladas no térreo (Laboratório de Qualificação de Sistemas e Testes Ambientais e Laboratório de Integração e Testes Funcionais) e no subsolo (Laboratório de Tratamento de Superfícies, Laboratório de Qualificação de Vestimentas e Laboratório de Solda Espacial). Os Laboratórios de Aquisição e Processamento de Dados estão localizados no primeiro andar. O segundo andar acomoda laboratórios diversos, secretaria e auditório. Os escritórios estão distribuídos nos três andares.



Figura 5 - Vista do Hall de testes do LIT
Fonte: INPE.LIT (2010)

Apresenta-se a seguir o planejamento estratégico do LIT, dentro das necessidades do INPE e suas competências.

3.3.1 Planejamento Estratégico do Laboratório de Integração e Testes- LIT

O Laboratório de Integração e Testes (LIT) do INPE tem por atribuição realizar o ciclo de montagem, integração e testes, fase essencial do processo de desenvolvimento de um satélite. Essas atividades requerem edificações especiais, estrito controle ambiental (temperatura, umidade e contaminação), equipamentos de montagem e teste dedicados, além de uma força de trabalho, recursos humanos em constante treinamento e aperfeiçoamento.

Além das atribuições impostas pelas missões nacionais, o LIT também atende às necessidades de outras nações com as quais o Brasil mantém acordos de cooperação na área espacial, como é o caso da Argentina.

Objetivos Estratégicos:

- Realizar, em conformidade com o PNAE, um programa de satélites de telecomunicação e observação da Terra para atender a demandas brasileiras

- e internacionais de comunicação, monitoramento territorial e oceânico, previsão de tempo e clima, e estudos sobre mudanças globais;
- Organizar, em conformidade com o Programa Nacional de Atividades Espaciais, um programa de satélites científicos que produza dados inéditos com tecnologia inovadora para pesquisa em Clima Espacial e Astrofísica;
 - Desenvolver, junto com a indústria nacional, as tecnologias necessárias para as missões do programa espacial brasileiro, enfatizando produtos e processos inovadores;
 - Capacitar o LIT para atender às atividades de montagem, integração, testes e qualificação requerida pelos satélites brasileiros;
 - Manter a infraestrutura de controle de satélites, recepção e disseminação de dados espaciais com tecnologia atualizada e padrões internacionais de disponibilidade e qualidade;
 - Produzir dados, software e metodologias para fortalecer a atuação do INPE nas áreas das aplicações espaciais, da saúde, educação, segurança pública e desenvolvimento urbano;
 - Prover a infraestrutura, a gestão de competências e de pessoas, e os serviços administrativos de forma a garantir a plena execução das atividades do INPE.

Planos Futuros – Perspectivas

A missão do Laboratório foi estabelecida de tal forma a contemplar o apoio ao desenvolvimento industrial do País, sendo esta uma das premissas do LIT. O relacionamento com os setores produtivos e os serviços executados tem auxiliado a mantê-lo operacional desde 1989.

Objetivos: Curto e Médio Prazo

- Continuar participando dos testes ambientais, estruturais e da integração do satélite CBERS-3 e 4 e de seus subsistemas, equipamentos e componentes;
- Modernizar e ampliar a infraestrutura para ensaios de vibração e para a integração de satélites de maior porte;
- Continuar prestando serviços à indústria, por meio de contratos, convênios ou por solicitação individual, assim como implementar Projetos de Transferência Tecnológica para empresas;

- Obter creditações junto ao INMETRO para as áreas específicas do LIT;
- Participar das atividades de teste da fase de desenvolvimento e qualificação da Plataforma Multimissão;
- Implementar outros itens de manutenção e modernização da infraestrutura;
- Modernização de processos e programas internos do sistema eletrônico eLIT;
- Atividades e participação relativas aos programas espaciais a serem desenvolvidas a médio e em longo prazo (Montagem, testes ambientais, estruturais e integração de satélites e seus subsistemas, equipamentos e componentes).

Estratégia das Necessidades.

As necessidades do Laboratório, a manutenção e eventual ampliação de sua capacidade atual para atender às demandas presentes e futuras dos programas espaciais e de seus clientes industriais, dependem da gestão simultânea dos seguintes fatores:

- Manutenção e modernização da infraestrutura já instalada;
- Ampliação da infraestrutura para fazer frente a novas demandas;
- Manutenção, desenvolvimento e agregação de novos recursos humanos;
- Qualificação, certificação e/ou acreditação do Laboratório para a realização das atividades de ensaio e metrologia.

Após apresentação da fundamentação teórica e o detalhamento do objeto de estudo bem como os procedimentos adotados para o mapeamento dos funcionários públicos, segue o capítulo do método que especifica os passos seguidos para a execução do mapeamento de competências dos profissionais celetistas, objetivo principal deste estudo.

3.4 GESTÃO DE COMPETÊNCIAS DO INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS – INPE

O modelo de gestão de competências para os servidores públicos federais do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE foi preparado e desenvolvido entre os anos de 2009 a 2011.

Esse modelo de gestão de pessoas por competências foi desenvolvido no Instituto Nacional de pesquisas Espaciais (INPE), que tem como objetivo a implementação de ações que permitam conhecer, desenvolver, potencializar e integrar as competências individuais às institucionais, visando à excelência no cumprimento da missão do Instituto (INPE, 2010).

Os trabalhos de criação do modelo e de mapeamento das competências no INPE foram conduzidos pela Coordenação de Gestão Interna (CGI), através do Serviço de Gestão de Competências, em atendimento ao Plano Diretor do INPE 2007-2011 e ao Decreto 5.707/2006, que tratam da Política de Capacitação dos Servidores Públicos Federais. O modelo foi desenvolvido com o objetivo de que a Gestão de Competências gradativamente passe a nortear todas as dimensões da gestão de pessoas no INPE: capacitação, avaliação, recrutamento, alocação, sucessão e formação de lideranças, remuneração e progressão (INPE, 2011, p.5).

O INPE realizou a fase de atividade do mapeamento de competências de acordo com o Decreto 5.707,

Em atendimento ao disposto no Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, que tem entre suas diretrizes o desenvolvimento e a implementação de sistemas de Gestão por Competências (BRASIL, 2006).

A seguir são apresentadas as etapas e procedimentos que foram seguidas para a implantação do sistema de gestão de competências, segundo o relatório de Modelo de Gestão de Competências (INPE, 2011, p.2).

3.4.1 Objetivo

A Gestão de Pessoas por Competências no INPE tem como objetivo a implementação de ações que permitam conhecer, desenvolver, potencializar e integrar as competências individuais às institucionais, visando à excelência no cumprimento da missão do Instituto.

A realização do mapeamento das competências Individuais possibilitou e criou os planos de Desenvolvimento Individuais (PDI), para os servidores do INPE.

3.4.2 Plano Diretor

O desenvolvimento do Plano Diretor 2011-2015 do INPE iniciou-se com um Planejamento Estratégico com cinco estudos preliminares e uma síntese final. Os documentos preliminares foram:

- (a) análise crítica do Plano Diretor (PD) 2007-2011;
- (b) estudo sobre o ambiente interno;
- (c) prospecção do ambiente externo;
- (d) identificação das competências essenciais;
- (e) exercício de cenários.

Na previsão inicial, o documento de síntese final integraria os estudos (a)-(e), gerando um conjunto de objetivos e ações estratégicas.

Para cumprir esses objetivos, o Plano Diretor do INPE prevê um dos principais objetivos, o estabelecimento de uma política de Recursos Humanos, baseada na Gestão Estratégica de Competências e de pessoas, as competências do INPE.

3.4.3 Competências para o INPE

O Conceito de Competência refere-se à mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, considerando os valores e a estratégia da organização.

A Gestão por Competência buscou construir um caminho entre as competências individuais e os objetivos estratégicos da organização, criando uma base para as decisões sobre a Gestão de Pessoas, e orientando o desenvolvimento e a Capacitação.

Para a modelagem do Sistema, o SGC (Serviço de Gestão e Competências) contou com a colaboração dos Coordenadores/Chefes do INPE e com a assessoria da empresa contratada FIA - Fundação Instituto de Administração.

O Tutorial: É uma ferramenta informatizada desenvolvida, para o modelo de Gestão de Competências, através da qual será realizado o mapeamento das competências individuais.

Entre as ações estratégicas que o INPE empreendeu para alcançar Objetivo Estratégico em gestão de pessoas estão:

- Realizar sistematicamente o mapeamento de competências no INPE.
- Implantar mecanismos que garantam o desenvolvimento, a captação e a retenção de competências.
- Estabelecer e implantar programas de desenvolvimento de lideranças e de capacitação gerencial.
- Aprimorar os mecanismos de planejamento, acompanhamento e avaliação de desempenho individual, de forma integrada ao sistema de avaliação institucional.

Resultados para o INPE:

- Identificação, descrição e disseminação das competências humanas requeridas dos profissionais do INPE, de acordo com a estratégia, missão, princípios e valores do Instituto, com a natureza das atividades, e conforme as necessidades das Unidades.
- Implantação de sistemática a fim de desenvolver as competências humanas que contribuem para a geração de valor do INPE, otimizando investimentos em capacitação.
- Identificação das competências que contribuem com a agregação de valor, alinhando o sistema de Gestão de Pessoas à estratégia e a missão do INPE.
- Realização do mapeamento das competências individuais e criação dos Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI).

3.4.4 Competências e Recursos Humanos do Instituto Público de Pesquisa – INPE e o Plano Diretor 2011-2015

O conceito de **core competence** foi proposto originalmente por Prahalad e Hamel (2005) como uma maneira de compreender o que faz com que uma empresa seja competitiva em um ambiente global. Para um Instituto Público de pesquisa o Plano Diretor visa à identificação e desenvolvimento de suas Competências Essenciais que é um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma instituição de C,T&I.

Como o Instituto - INPE (INPE, 2011, p.23) não é uma empresa, cujos produtos são vendidos no mercado, é necessário adaptar os conceitos de Prahalad

e Hamel (2005) para um ambiente de um centro de P&D. No caso do INPE, adotam-se seguintes conceitos (INPE, 2011, p.23).

(a) *Competência essencial*: conjunto de conhecimentos e informações disponíveis no instituto, que é requerido para gerar produtos que fazem parte de sua missão e o distinguem dos demais centros de P&D no Brasil e contribuem para sua vantagem competitiva.

(b) *Produto interno*: resultado intermediário que pode não ser visível externamente, mas que é necessário na geração de um produto final. Emprega-se diretamente na sua construção uma ou mais competências essenciais.

(c) *Produto final*: sistema, informação ou tecnologia entregue à sociedade.

O Instituto procurou identificar quais são suas competências essenciais, considerou-se que uma competência central é aquela que:

(a) provê contribuição potencial para atender a uma grande variedade de demandas;

(b) contribui de forma significativa para agregar valor aos produtos finais do INPE;

(c) é difícil de ser reproduzida em outra organização pública ou privada brasileira.

Realizou-se um procedimento para identificar as competências centrais do INPE, em nível organizacional, bem como produtos internos e finais associados às mesmas, em cada uma das grandes áreas de atuação do Instituto.

Conforme apresenta o Plano Diretor (INPE, 2011, p.56), diante dos sucessos recentes e apesar dos planos positivos para o futuro, o INPE possui um problema estrutural grave: a falta de recursos humanos para realizar plenamente as metas do Instituto. O Instituto está seriamente comprometido pelo grande número de aposentadorias potenciais nos próximos anos e por uma década sem a incorporação significativa de novos servidores para o quadro permanente. Repor e ampliar as competências do INPE para cumprir adequadamente sua missão é o principal desafio do instituto nos próximos anos. Ainda, cabe ressaltar que a composição de massa crítica de recursos humanos do INPE não segue o perfil usual de outras empresas ou universidades de simplesmente buscar no mercado seus profissionais. A especificidade e o compromisso da Instituição requerem um tempo alongado de qualificação e preparo para desempenho pleno do profissional na área da Instituição.

O número de servidores do INPE é o menor em 20 anos, mas os resultados, perspectivas e o orçamento nunca foram tão bons. Considerando as metas expostas nesse Plano Diretor e a idade média dos servidores, o INPE precisará contratar

cerca de 400 servidores nos próximos cinco anos para continuar a ser a instituição de excelência que o Brasil precisa.

3.4.5 Competências da Secretaria de Recursos Humanos

A Secretaria de recursos Humanos regulamenta e disponibiliza o decreto referente às competências para os servidores atuantes na administração pública federal. Plano Diretor do INPE - 2011-2015 (INPE, 2011).

A Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão – MPOG tem como missão desenvolver a gestão de pessoas da administração pública federal, autárquica e fundacional, de forma a contribuir para a consolidação do estado democrático de direito.

Uma de suas premissas é a eficiência dos serviços públicos federais, pela continuada oferta de capacitação e desenvolvimento ao corpo técnico e pela preparação constante dos dirigentes de recursos humanos para o pleno exercício da moderna gestão de pessoas, com foco na democratização das relações de trabalho. O decreto nº 7.063, de 13 de janeiro de 2010, em seu Art. 35, dispõe sobre as competências da Secretaria de Recursos Humanos:

- [...] II - propor a formulação de políticas e diretrizes para a gestão de recursos humanos referentes às carreiras e cargos, à estrutura remuneratória, às relações de trabalho, ao desenvolvimento profissional, à seguridade social e aos benefícios do servidor no âmbito da administração federal direta, autárquica e fundacional;
- IV - propor e implementar ações de relacionamento com órgãos e entidades da administração federal, de outros Poderes e esferas de governo, e com os servidores, nas questões relativas à administração de recursos humanos;
- V - exercer atividades de auditoria de pessoal, operacional e sistêmica, e de análise das informações constantes da base de dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos - SIAPE, observadas as disposições legais relativas ao sigilo de informações;
- VI - acompanhar e supervisionar a apuração de irregularidades concernentes à aplicação da legislação relativa à gestão de pessoas e respectivos procedimentos administrativos da administração federal direta, autárquica e fundacional;
- VII - propor políticas e diretrizes relativas à capacitação, ao desenvolvimento e à avaliação de desempenho dos servidores da administração federal direta, autárquica e fundacional, bem como supervisionar a sua aplicação;
- X - propor políticas e diretrizes para elaboração, reestruturação, implantação, acompanhamento e avaliação de planos, cargos e carreiras no âmbito da administração pública federal (BRASIL, 2010).

Para o conceito de competências, gestão de pessoas do INPE, o decreto da Administração Pública da Secretaria de Recursos Humanos, propõe o alinhamento das ações estratégicas, quanto à missão, a eficiência e eficácia dos serviços

públicos, do profissional servidor público em suas diretrizes, na elaboração, reestruturação, implantação, acompanhamento e avaliação das competências, dos cargos e carreiras no âmbito da administração pública federal.

Como o Laboratório de Integração e Testes (LIT) do INPE, deve seguir as normas da instituição de pesquisa a qual está subordinado, ele tem de conhecer e cumprir as normas e diretrizes do INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, que é subordinado ao MCTI Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação.

4 MÉTODO

Para alcançar os objetivos da pesquisa este capítulo classifica a pesquisa e detalha os procedimentos metodológicos utilizados.

Considerando-se que este estudo objetiva mapear as competências dos profissionais celetistas e compará-las com as competências dos servidores públicos, foi desenvolvido em duas grandes etapas: na primeira foi realizado o mapeamento das competências celetistas; na segunda a comparação com o mapeamento dos funcionários previamente elaborado e que foi disponibilizado na forma documental, além deste documento foram consultados os relatórios de gestão de pessoas para maior compreensão das competências essenciais, políticas e práticas de Recursos Humanos do laboratório em estudo.

4.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

4.1.1 Estratégia de Pesquisa

Estudo de Caso

Os estudos de caso são compreendidos por Chizzotti (1991) como uma caracterização ampla para designar uma diversidade de pesquisas que coletam e registram dados de um caso particular ou de vários casos com a finalidade de organizar um relatório ordenado e crítico de uma experiência, ou avaliá-la de forma analítica. Estes estudos podem gerar ações que transformem a realidade estudada.

Os estudos de caso podem ser únicos e múltiplos. Yin diferencia os tipos de estudo de caso da seguinte forma:

A pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos. Embora algumas áreas, como ciência política e /administração pública, tentaram delinear uma linha bem delimitada entre essas duas abordagens (e utilizaram termos como método de caso comparativo como forma de distinção de estudos de casos múltiplos). (YIN, 2001, p.33).

Considerando-se as definições acima para o que seja um caso, no ambiente acadêmico, notadamente nas várias áreas de ensino, a utilização do Método do Estudo de Caso pode envolver tanto situações de estudo de um caso único quantas situações de estudo de casos múltiplos.

Para Yin (2001, p.35) “O estudo de caso, como outras estratégias de pesquisa, representa uma maneira de se investigar um tópico empírico seguindo-se

um conjunto de procedimentos pré-especificados”.

A pesquisa limitou-se ao Laboratório de Integração e Testes tratando-se, de um estudo de caso único.

4.1.2 Tipo de Pesquisa

Este estudo classifica-se no nível exploratório e descritivo uma vez que levanta informações e as descreve, na primeira etapa e posteriormente compara com os documentos disponibilizados.

A pesquisa quanto aos seus objetivos pode ser: exploratória, descritiva ou explicativa.

A pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento (SILVA; MENEZES, 2000, p.21).

Para as autoras Silva e Menezes (2000) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de uma população, fenômeno ou de uma experiência, e esse tipo de pesquisa mantém um ligamento entre as variáveis com o objetivo de estudo a ser analisado. Estas variáveis relacionadas à classificação, quantidade e procedimentos, poderão ser alteradas mediante os procedimentos realizados.

A Pesquisa exploratória, segundo Silva e Menezes (2000) como o próprio nome indica permite uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado, visto que este ainda é pouco conhecido, e pouco explorado. Nesse sentido, caso o problema proposto não apresente aspectos que permitam a visualização dos procedimentos a serem adotados, será necessário um processo de sondagem, investigação com vistas a aprimorar ideias, descobrir intuições e, posteriormente, construir hipóteses.

4.1.3 Abordagem da Pesquisa

A abordagem qualitativa, na visão de Silva e Menezes (2005, p. 20)

Considera que há em uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20).

As autoras Silva e Menezes (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa não exige tanto o uso de métodos e técnicas estatísticas quanto a pesquisa quantitativa. O ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave.

Oliveira (2007) atribui à pesquisa qualitativa uma maneira de firmar-se como uma opção metodológica para o estudo do comportamento organizacional, tornando-se muito relevantes o foco e a atenção dos esforços no sentido de implementá-los com qualidade e cientificidade. Oliveira (2007) afirma, ainda, que é necessário encontrar recursos e desencadear ações em momentos específicos para que se viabilizem os propósitos, chegando-se, assim, às evidências suficientes e claras, com rigor na descrição e alcançando a compreensão da realidade pesquisada.

Por se tratar de um estudo de caso único os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. Para Richardson (1999) o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde às mais simples como: percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como: coeficiente de correlação, análise de regressão, dentre outras. O tratamento estatístico utilizado foi o registro de incidência de respostas nas categorias

Na fase documental, foram consultados documentos, relatórios disponíveis nas bibliotecas e Internet, documentos, Normas da Secretaria de Recursos Humanos, Instituição INPE e do Laboratório LIT, relativos ao mapeamento de competências dos servidores públicos, gestão de pessoas e missões Institucionais necessárias do mapeamento.

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.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1ª ETAPA - MAPEAMENTO DAS COMPETENCIAS CELETISTAS

A população que serviu de base para este estudo foi constituída de 68 profissionais celetistas que exercem atividades no Laboratório de Integração e Testes (LIT).

Na tabela 1, são apresentados os dados referentes à carreira da população estudada.

Tabela 1 - População Pesquisada

CARREIRA	POPULAÇÃO 100 %
Analista Técnico	35
Assistente Técnico	8
Auxiliar Técnicos	3
Analista Administração	15
Assistente Administração	5
Auxiliar Serviços Gerais	2
TOTAL	68

4.2.1 Procedimentos de Coleta de Dados

A primeira fase do procedimento de coleta foi a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté, **CEP/UNITAU** nº **312/12**, de 06/07/2012.

A documentação exigida e aprovada pelo Comitê de Ética encontra-se nos Apêndices e Anexos desta dissertação:

- Apêndice A - Modelo do Roteiro das Entrevistas de Pesquisa
- Apêndice B - Competências Técnicas Específicas dos Profissionais Celetistas
- Anexo A - Declaração de Aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté
- Anexo B - Declaração Carta de Apresentação
- Anexo C - Modelo do Termo de Consentimento da Instituição para a Realização da Pesquisa (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Institucional)

- Anexo D - Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido das Pessoas (Termo de Consentimento Livre e Esclarecido Individual)

O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido contém informações sobre a natureza e objetivo da pesquisa, o caráter confidencial das respostas, o nome da aluna pesquisadora e da professora orientadora, bem como agradecimentos à colaboração pela participação na pesquisa de campo para autorização dos entrevistados.

A seguir o detalhamento dos procedimentos adotados na fase pré-pesquisa de campo.

1) A aprovação pelo Comitê de Ética nº CEP/UNITAU nº 312/12 em 06/07/2012.

2) Contato com o Coordenador Superior do Laboratório, para o qual obteve-se a autorização para a realização da pesquisa.

Após a aprovação do Comitê e a autorização do Coordenador, com a intenção de estabelecer um contato inicial com os profissionais da pesquisa e até mesmo estabelecer confiança e empatia com eles, foi enviado um comunicado eletrônico informando e esclarecendo o objetivo da entrevista. Por telefone e por e-mail foi agendado o dia e horário para a realização das entrevistas, sempre no mesmo local procurando manter a confidencialidade e privacidade do entrevistado.

Após a fase preliminar da pesquisa foi iniciado o procedimento de coleta de dados no campo de estudo.

4.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevistas semiestruturada aplicado aos profissionais celetistas do Laboratório.

As entrevistas constituem os instrumentos mais usados nas pesquisas sociais, porque além de permitirem captar melhor o que os pesquisados sabem e pensam, permitem também ao pesquisador observar a postura corporal, a tonalidade da voz, os silêncios (MARSIGLIA, 2006).

Para Richardson (1999), a entrevista semiestruturada é aquela que apresenta certo grau de estruturação, uma vez que o pesquisador se guia por uma relação de perguntas, que funcionam como fio condutor da entrevista. Essas equivalem às

perguntas-chaves, que poderão ser acompanhadas de perguntas subsequentes, a fim de se explorar aspectos significativos da fala do entrevistado.

O instrumento de pesquisa, ou seja, a entrevista foi elaborada contendo duas partes, a primeira contém dados demográficos e a segunda apresenta perguntas diretas sobre competências, elaboradas de acordo com a pertinência e as categorias (Competências Sociais ou Individuais, Competências Específicas e Competências Organizacionais) utilizadas na gestão de pessoas.

4.3.1 Aplicação da Entrevista

Os entrevistados receberam informações sobre a importância das entrevistas na obtenção das informações para o mapeamento dos profissionais e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para a pesquisa. E que não seriam identificados por suas respostas. Para a pesquisa, os profissionais entrevistados foram classificados pela ordem das entrevistas (números que receberam pela sequência nas entrevistas) para que não houvesse identificação dos nomes e associação das respostas aos profissionais.

Após esse procedimento, deu-se início à aplicação da entrevista.

A duração das entrevistas aproximou-se de 25 minutos a 2 horas, pois os entrevistados tinham interesse em pensar, explicar e realizar a apresentação da sua área de atuação, o que muito contribuiu para o enriquecimento do conteúdo das entrevistas. Todas as respostas das entrevistas foram transcritas no formulário no ato das entrevistas, finalizando com a assinatura do entrevistado de acordo e declarando a veracidade das informações prestadas. As entrevistas não foram gravadas sob recomendação do Laboratório e a pedido dos entrevistados.

As entrevistas foram finalizadas com o agradecimento pela contribuição e colaboração em participarem da pesquisa.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Classificação das Respostas

O roteiro de entrevista foi construído com os modelos propostos por Fleury e Fleury (2000) e Chang Junior e Santos (2009). A classificação das respostas seguiu o modelo pré-definido e foram classificadas como: Competências Sociais/Individuais,

Competências Específicas e Competências Organizacionais do modelo de Chang Junior e Santos (2009).

Após a pesquisa, com a coleta dos dados planejados, eles foram registrados em planilhas de programa *Software* Excel no computador, classificados em categorias pré-estabelecidas pelo modelo também dos autores Chang Junior e Santos (2009), Figura 6 desta dissertação.

Com relação à análise das entrevistas, foram realizados os seguintes passos:

1 - Pré-análise de conteúdo

A pré-análise é a fase de organização propriamente dita. Visa operacionalizar e sistematizar as ideias, elaborando um esquema preciso de desenvolvimento do trabalho. É uma etapa bastante flexível que permite a eliminação, substituição e introdução de novos elementos que contribuem para uma melhor explicação do fenômeno estudado. Um bom trabalho nessa etapa é uma garantia importante para a análise posterior. Abrange três aspectos: a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores para a interpretação dos resultados (RICHARDSON, 1999, p.231).

2 - Categorias por incidência de Respostas – Categorização

As respostas foram classificadas por categorias, Competências Sociais/Individuais, Competências Específicas e as Competências Organizacionais, as quais também receberam um tratamento que foi dar origem aos quadros, tabelas, ilustrações, os quais resumem a realidade do Laboratório LIT.

De acordo com Richardson (1999) realizada a análise dos elementos foi necessário classificá-los, e esta classificação dos elementos seguindo critérios denominou-se categorização, facilitando a análise da informação.

3 - Interpretação dos dados

É a ilustração das categorias criadas por meio do resultado da pesquisa realizada com os profissionais.

..."Na atualidade, os procedimentos para esse tipo de tratamento são numerosos. O mais simples consiste no cálculo de frequências e percentagens que permitem estabelecer a importância dos elementos analisados, por exemplo, as palavras" (RICHARDSON, 1999, p. 233).

Richardson (1999) salienta que a organização da codificação inclui três etapas fundamentais

- determinação das unidades de registro;
- escolha das regras de numeração; e
- definição das categorias de análise

2ª ETAPA - ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Procedimentos de Coleta de Dados

Para conhecer a missão do LIT foi consultado o relatório de Atividades do LIT, anos de 2009, 2010 e 2011.

O mapeamento de competências dos servidores públicos do INPE foi obtido por meio do acesso aos documentos e relatórios:

- Modelo de Gestão de Competências (INPE, 2011, p.2);
- Decreto 5.707/2006
- Decreto nº 7.063, de 13 de janeiro de 2010, Art. 35;
- Relatório dos Resultados Do Mapeamento De Competências Gerais, Específicas e Técnicas do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE (2010-2011);
- Plano Diretor 2011 – 2015;
- Construindo o RH Estratégico, 2010 (Coordenação de Gestão Interna-CGI, Serviço de Gestão de Competências – SGC).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo são apresentados os dados obtidos por meio das respostas dos profissionais celetistas entrevistados. A população pesquisada foi composta pelos ocupantes dos cargos de Técnicos, Assistentes e Analistas Técnicos e de Administração (Júnior, Pleno e Sênior).

Para a pesquisa, as entrevistas dos profissionais foram classificadas pela ordem das entrevistas (ordenadas numericamente por ordem de realização) para que não houvesse identificação dos nomes e associação das respostas aos profissionais.

5.1 INFORMAÇÕES SÓCIO-DEMOGRÁFICAS DOS PROFISSIONAIS

5.1.1 Faixa Etária



Gráfico 1 – Faixa etária dos profissionais celetistas do laboratório

O Gráfico 1 aponta uma maior concentração de profissionais celetistas do Laboratório, 27 profissionais estão entre os 31 e 40 anos. Bem próximo e essa categoria estão 26 profissionais da faixa etária dos 20 aos 30 anos. Essas categorias de profissionais apresentadas no Gráfico 1 são compostas por

profissionais capacitados nas áreas técnicas, envolvidos com a missão e com os objetivos do Laboratório. Grandes partes desses profissionais começaram a carreira como estagiário no Laboratório ou profissionais bolsistas, depois com final do estágio ou final da bolsa, havendo interesse da parte do laboratório eles são contratados via CLT. Algumas dessas categorias apresentadas são formadas por profissionais mais antigos e experientes que trouxeram competências específicas.

5.1.2 Tempo de Trabalho

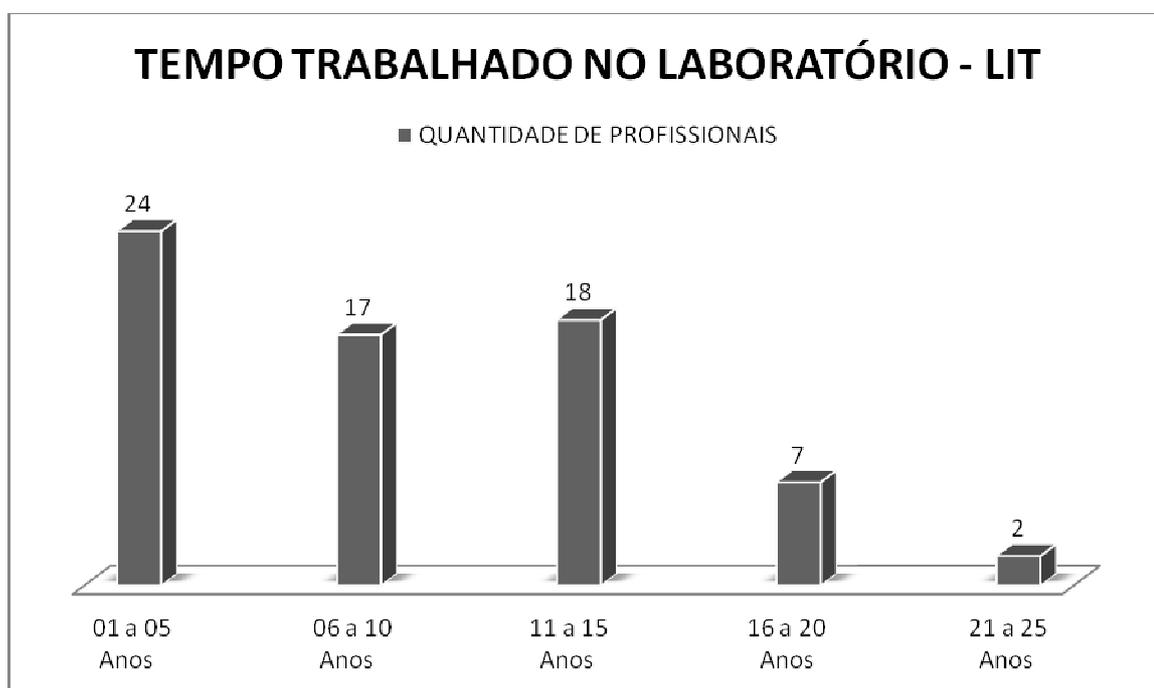


Gráfico 2 – Tempo de trabalho dos profissionais no LIT

No Gráfico 2 são apresentados os resultados obtidos sobre o tempo de trabalho dos profissionais celetistas atuais. Observa-se que a maior concentração situa-se na faixa entre um e cinco anos de atuação no Laboratório, isso indica que parte desses profissionais é substituída, decorrente dos desligamentos e saídas em busca de novas oportunidades, informações estas, obtidas pelos contatos com a chefia e pelas entrevistas de desligamento.

Essa rotatividade de profissionais decorre de novas oportunidades, desafios e melhores ofertas de salários. Esses profissionais se desligam do laboratório e passam a trabalhar em outras indústrias e empresas relacionadas à área aeroespacial e do setor produtivo. Esse fato constitui uma perda de profissionais

preparados e com competências específicas para o mercado de trabalho.

5.1.3 Grau de Instrução

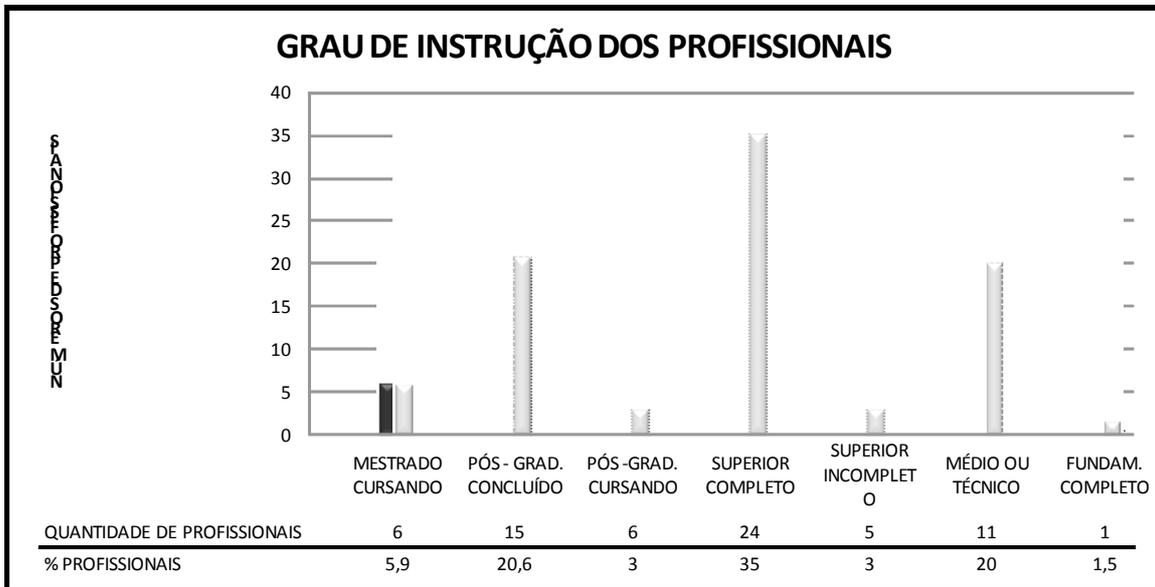


Gráfico 3 – Escolaridade dos profissionais celetistas

O Gráfico 3 apresenta o grau de instrução dos profissionais celetistas e pelo qual verifica-se uma concentração maior de profissionais celetistas com nível superior completo.

Pode-se concluir, então, que os profissionais atuantes são aqueles com formação superior completa, executando atividades em áreas específicas. Esse nível de escolaridade e instrução (superior completo) dos profissionais é valorizado, acompanhado, incentivado e motivado pela coordenação, tendo em vista as necessidades científicas e tecnológicas do Laboratório LIT, que executa atividades altamente complexas na área aeroespacial e correlatas.

Além do nível superior, o Laboratório incentiva também a realização de cursos de Especialização, Mestrado, Doutorado e cursos de treinamentos específicos.

5.2 ÁREAS DO LIT - PROFISSIONAIS POR ÁREA

Apresenta-se o Quadro 3, Distribuição de Celetistas por área do Laboratório LIT

DISTRIBUIÇÃO DE PROFISSIONAIS CELETISTAS POR ÁREAS DO LABORATÓRIO			
ÁREAS	CELETISTAS	SERVIDORES, BOLSISTAS, ESTAGIÁRIOS	TOTAL
CHEFIA	0	1	1
SECRETARIA	4	0	4
ASSESSORIA TECNICA E GERENCIAL – ATG	0	2	2
CENTRO DE DOCUMENTAÇÃO – CEDOC	2	1	3
CONVENIOS E CONTRATOS	3	0	3
GARANTIA DA QUALIDADE - GQ	1	4	5
GERENCIAMENTO E PROGRAMAS DE SATELITE	0	1	1
PESQUISA E DESENVOLVIMENTO P&D	0	6	6
PLANEJAMENTO, ANÁLISE E CUSTOS - PAC	5	3	8
RECURSOS HUMANOS – RH	1	4	5
VISITAS E APOIO OPERACIONAL – RVC	6	2	8
ANÁLISE DE MATERIAIS E DE CONTAMINAÇÃO	0	3	3
AQUISIÇÃO DE DADOS	0	7	7
DESENVOLVIMENTO DE HARDWARE E MANUTENÇÃO DE SISTEMAS	0	6	6
DESENVOLVIMENTO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	0	4	4
ENSAIOS DINÂMICOS	0	6	6
ENSAIOS VÁCUO-TERMICOS	3	9	12
ENSAIOS DE EMI-EMC E TELECOMUNICAÇÕES	18	9	27
EQUIPAMENTOS DE SUPORTE MECÂNICO	0	3	3
INFRAESTRUTURA E SEGURANÇA DE REDES LOCAIS DE DADOS – REDES	2	1	3
LOGÍSTICA DE EQUIPAMENTOS	1	2	3
MANUTENÇÃO DE INSTRUMENTOS	2	1	3
MANUTENÇÃO DE SISTEMAS COMPUTACIONAIS	2	5	7
MANUTENÇÃO, OPERAÇÃO E SEGURANÇA PREDIAL	7	13	20
MEDIDAS DE ANTENAS	1	1	2
MEDIDAS DE PROPRIEDADES DE MASSA	0	4	4
METROLOGIA ELÉTRICA	3	8	11
METROLOGIA FÍSICA E MECANICA	1	7	8
MONTAGEM, INTEGRAÇÃO E TESTES SATÉLITES E SUBSISTEMAS	0	7	7
PINTURA ESPACIAL	0	1	1
QUALIFICAÇÃO DE VESTIMENTAS	1	0	1
QUALIFICAÇÃO E CONFIABILIDADE DE COMPONENTES	3	13	16
SOLDAGEM PARA APLICAÇÃO ESPACIAL	2	0	2
TOTAL	68	134	202

Quadro 3 - Distribuição de Profissionais Celetistas por Áreas do Laboratório
Fonte: INPE. LIT (2011)

5.3 ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS IDENTIFICADAS NOS PROFISSIONAIS

Os dados são apresentados na sequência das questões do roteiro.

5.3.1 Missão do Laboratório

Do ponto de vista de cada profissional, foram obtidas diversas versões sobre a missão do Laboratório. No Quadro 4 são apresentadas 12 entrevistas aleatórias dos profissionais. Todos os 68 profissionais tem conhecimento da Missão e responderam qual a missão do Laboratório.

<p>1 – Qual a missão do Laboratório? De acordo com a estrutura e definição do Laboratório de Integração e Testes (LIT), ele tem como missão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir para a progressiva autonomia do País em áreas estratégicas. • Prover suporte técnico para os esforços do setor produtivo nacional em desenvolver sua competitividade no mercado internacional. • Criar o ambiente necessário para a promoção de programas espaciais nacionais e em cooperação com outros países, provendo serviços de alta qualidade, baixo custo e nos prazos corretos. 	<p>Respostas das Entrevistas.</p> <p>Entrevistado 2. <i>“Testar e integrar satélites e seus subsistemas, e contribuir para o desenvolvimento da Indústria”.</i></p> <p>Entrevistado 5 <i>“Integrar satélites com qualidade e competência desenvolvidas no país para tal atividade no mercado Nacional e Internacional. Em paralelo prestando serviços para a Indústria Nacional e Internacional”.</i></p> <p>Entrevistado 10 <i>“Contribuir com a Missão Espacial Brasileira nas atividades de montagem, Integração e Testes. Disponibilizar seus meios de testes para o setor produtivo a fim de gerar competitividade no mercado nacional”.</i></p> <p>Entrevistado 35 <i>“Prover integração e testes com ênfase, visando à qualidade, Missão Espacial e Industrial”.</i></p> <p>Entrevistado 36 <i>“1 - Atender à Missão Espacial Brasileira; 2 - Envolvimentos com as Indústrias (testes); 3 - Capacitação das pessoas”.</i></p> <p>Entrevistado 49 <i>“Realização de testes e integração de satélites para o Programa Espacial”. “E a realização de Testes para os diversos tipos de mercados (Indústrias automotivas, Médico-hospitalares, Telecomunicações)”.</i></p> <p>Entrevistado 53 <i>“Atender à Área Espacial, em decorrência da estrutura atender à Área Comercial. Auxiliar no</i></p>
--	---

	<p><i>desenvolvimento tecnológico do País”.</i></p> <p>Entrevistado 55</p> <p><i>“Contribuir para a progressiva autonomia do País, com a tecnologia de ponta, voltada para a área espacial. Contribuir com a indústria desenvolvendo testes e ensaios provendo serviços de alta qualidade”.</i></p> <p>Entrevistado 57</p> <p><i>“Prestar serviços de excelência na área que compete. No setor aeroespacial e ajudar no desenvolvimento do país no setor privado”.</i></p> <p>Entrevistado 59</p> <p><i>“Preparar-se desenvolvendo tecnicamente para melhor atender às novas tecnologias para o segmento espacial e industrial, tornando-se assim a prestação de serviços cada vez melhor”.</i></p> <p>Entrevistado 65</p> <p><i>“Oferecer total apoio a projetos aeroespaciais em suas parcerias, para contribuir com o crescimento e desenvolvimento tecnológico no Brasil e também em outros países em que se tem parceria”.</i></p> <p>Entrevistado 68</p> <p><i>“O LIT tem como missão, montar e testar satélites e seus equipamentos, promovendo assim o programa espacial brasileiro, e procurando buscar também parcerias com outros países nesta área, sempre com a maior qualidade em seus trabalhos, e com técnicos altamente qualificados na área espacial e assim como nas áreas industriais”.</i></p>
--	--

Quadro 4 - Missão do Laboratório LIT, respostas dos Entrevistados.

Conforme algumas falas dos entrevistados demonstradas no Quadro 4, os profissionais celetistas realçaram que a missão do Laboratório LIT é dar apoio na integração, testes e ensaios na área de satélites e subsistemas para a Missão Espacial Completa Brasileira (MECB), prestando também serviços para o setor produtivo nacional (indústrias e empresas). As respostas dos entrevistados apontam que todos possuem conhecimento sobre a missão e de suas atividades que contribuem para o sucesso do LIT. As competências citadas e categorizadas foram agrupadas com base no modelo de Chang Junior e Santos (2009) e transformadas em gráficos com o apoio do software Excell, apontando a frequência das respostas.

5.3.2 Modelo – Mapa de Associações das Competências - Chang Júnior e Santos (2009)

A figura 6 apresenta o modelo proposto por Chang Júnior e Santos (2009), o mapa de associações de competências: Competências Sociais ou Individuais, Competências Específicas e das capacidades organizacionais.

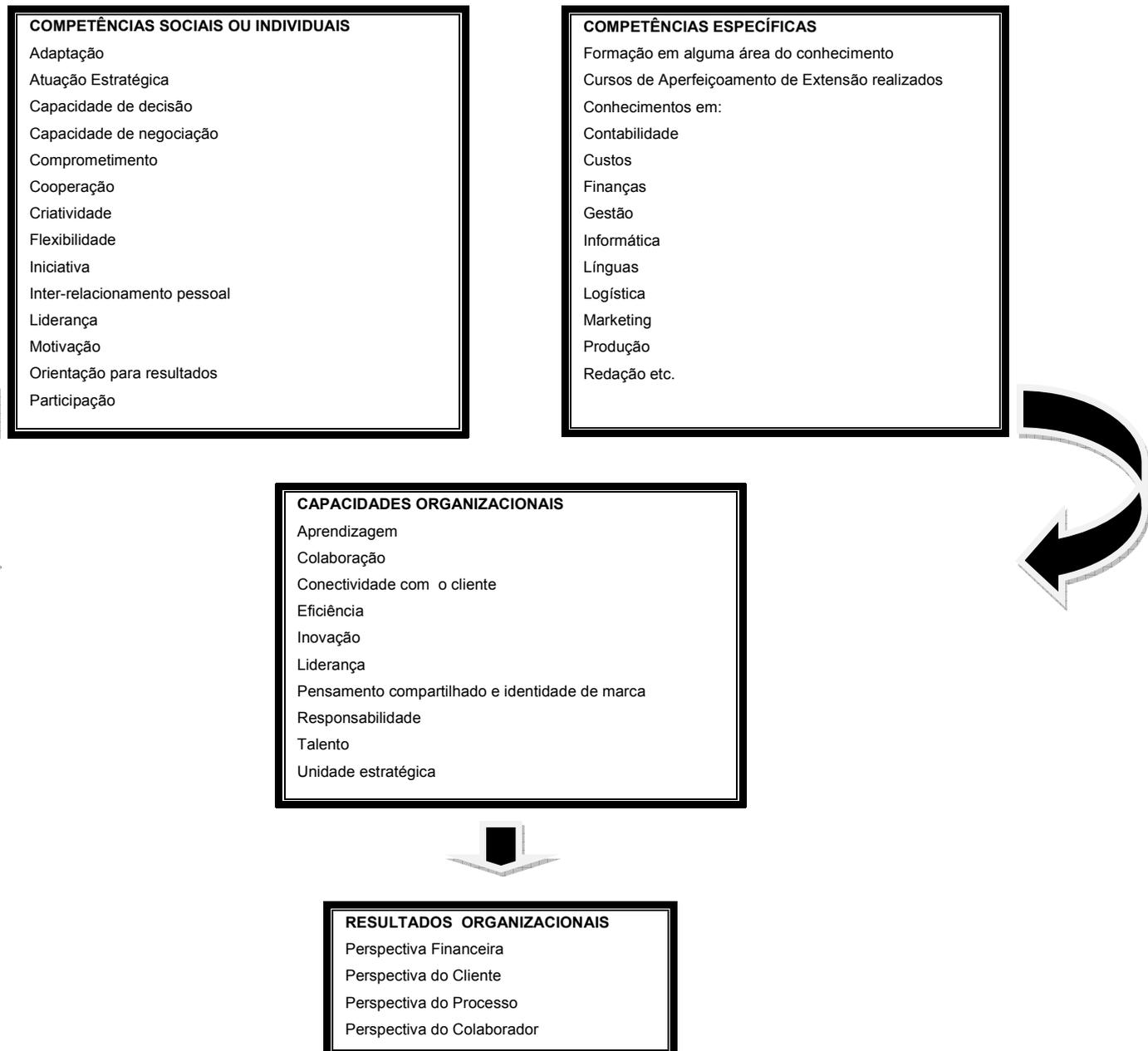


Figura 6 - Competências das organizações
Fonte: Adaptado de Chang Junior e Santos (2009, p.48)

5.3.3 Competências dos Profissionais para Trabalhar no LIT

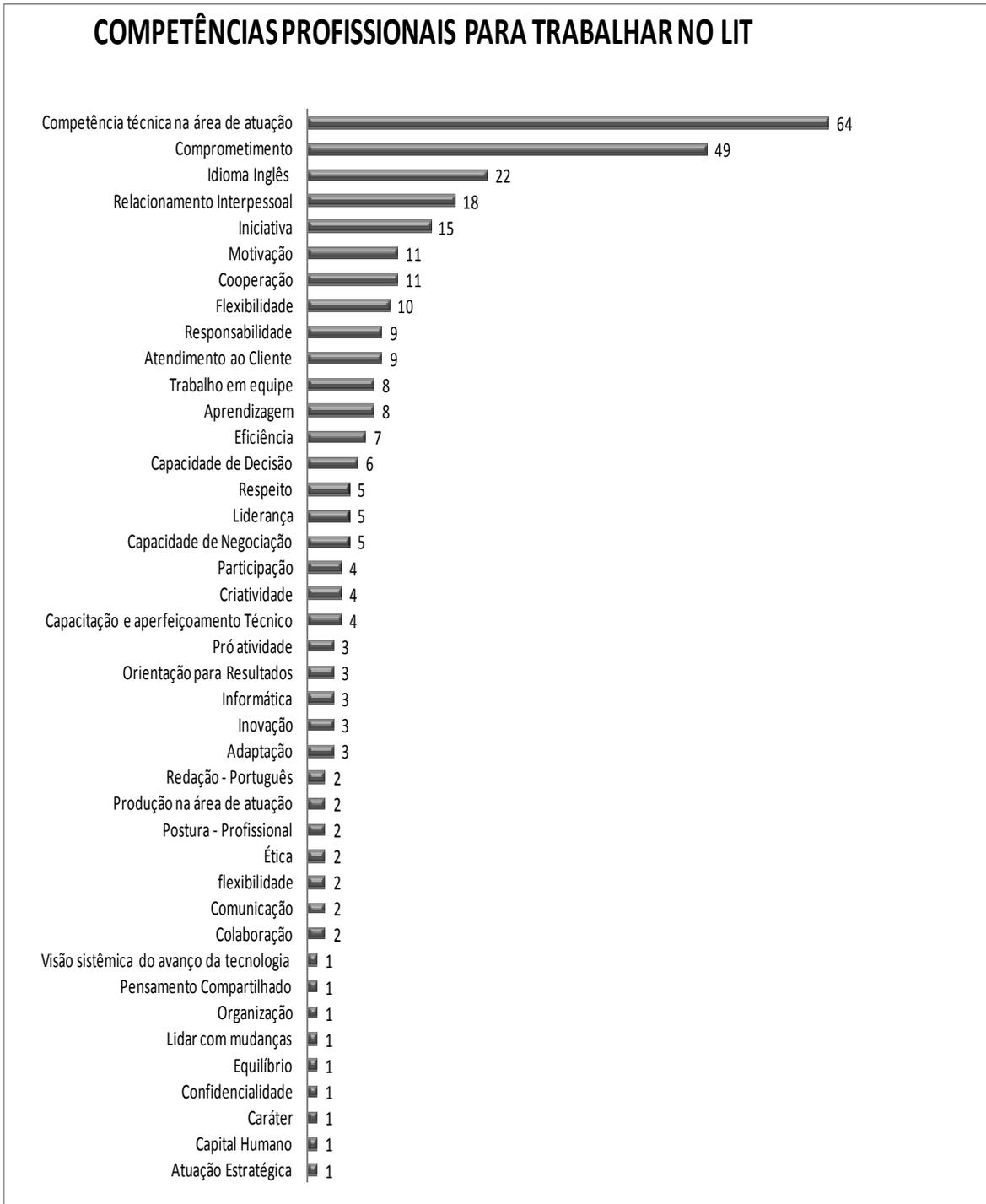


Gráfico 4 – Competências para Trabalhar no LIT

Seguindo a sequência das perguntas da entrevista e iniciando com a apresentação de gráficos para uma melhor visualização, no Gráfico 4, observa-se que as 03 principais competências que cada entrevistado considerou importante

para trabalhar no Laboratório LIT são: Competência técnica na área de atuação, Comprometimento, Idioma Inglês.

Os profissionais celetistas entrevistados, 64 profissionais consideraram que é de grande importância o conhecimento técnico, a competência técnica na área de cada um para a execução das atividades, principalmente quanto ao trabalho nas áreas especializadas fundamentais para a qualificação deles.

De acordo com Machado (1994), *apud* Rocha-Pinto *et al.* (2007) as mudanças e transformações do mundo corporativo foram influenciando o uso de novos modelos e estratégias em gestão de pessoas. Essas alterações passaram a exigir formas de gerenciamento mais participativas, integradas, descentralizadas, autônomas, cooperativas, envolventes e flexíveis. Esses aspectos facilitaram o aparecimento de inovações produtivas, além do surgimento de competências essenciais e de profissionais do conhecimento. Para essa rede de transformações na administração moderna, buscou-se um maior entendimento, práticas, políticas e acompanhamento na gestão de pessoas. Com o dinamismo no desenvolvimento das pessoas, as empresas cada vez mais investem em seus treinamentos e capacitações, tornando os profissionais mais produtivos e competitivos.

Para o Laboratório LIT, um profissional deve possuir curso técnico, profissionalizante e ter uma graduação de área técnica (Desenvolvimento), pois para o desempenho das atividades que são realizadas em suas diversas áreas, essas competências técnicas são essenciais. Muitas dessas competências técnicas são adquiridas no dia a dia do trabalho, levando tempo para que o profissional adquira um completo desenvolvimento e desempenho adequado. O Laboratório LIT trabalha com competências específicas que são repassadas a seus profissionais diante de atividades espaciais e industriais não comuns a outras organizações.

A seguir são apresentadas, como exemplo, as falas de 06 entrevistados.

Entrevistado 10 *“O profissional tem que ter o conhecimento técnico voltado para a área espacial”.*

Entrevistado 20 *“O conhecimento técnico, formação da área”*

Entrevistado 37 *“Conhecimento técnico “capacitação” na área de atuação”*

Entrevistado 41 *“Formação técnica e gostar de executar atividades na Administração Pública (serviço público é diferente)”*

Entrevistado 42 *“Competência técnica coerente com a área que vai atuar”*

Entrevistado 60 *“Competência técnica na área de atuação, técnico ou graduação em Engenharia ou Bacharel”.*

A competência “comprometimento” consta no Gráfico 4, como a segunda mais citada pelos respondentes, o que significa que o trabalho do LIT exige também outras qualidades que vão somar ao comprometimento.

No comentário de Leite e Albuquerque (2009, p.76), a construção das competências sociais ou individuais é um processo que engloba o princípio da participação e a autogestão do desenvolvimento, coerente com a estratégia de comprometimento. Para o profissional sentir-se comprometido, valorizado e respeitado, é necessário que a organização valorize seu trabalho, mostre a importância dele para a empresa, o que resulta em um fator motivacional e fundamental para a gestão estratégica de pessoas na retenção de talentos.

A competência “comprometimento”, apresentada na pesquisa com um total de 49 dos 68 entrevistados, os profissionais consideraram que o “comprometimento” é importante para o desenvolvimento do profissional e da Instituição.

Entrevistado 10 *“O profissional tem que se comprometer, não tem como ser diferente”.*

Entrevistado 12 *“O comprometimento com o trabalho e com as pessoas”*

Entrevistado 29 *“Comprometimento com as empresas, e concorrências”*

Entrevistado 37 *“Comprometimento “vestir a camisa” do Laboratório LIT”*

Entrevistado 41 *“Comprometimento com as atividades que está desenvolvendo, principalmente na equipe, atividades com os clientes, exigindo muito comprometimento”*

Entrevistado 56 *“Comprometimento principalmente com o horário de trabalho”*

A competência considerada em terceira posição a mais importante como aponta no gráfico 4, é o idioma inglês, categorizada como competências essenciais, por depender do conhecimento adquirido de cada pessoa. O idioma inglês é fundamental, devido o contato frequente com clientes, normas técnicas, como atendimento por telefone, e-mail, pessoalmente e execução de atividades com países parceiros tanto aqui no Brasil quanto em outros países na troca de tecnologia. As normas técnicas, relatórios, manuais, equipamentos e procedimentos técnicos, a maioria é no idioma Inglês. Devido a esta necessidade dos profissionais de se prepararem para esta competência, o LIT incentiva e mantém um curso ao longo de vários anos para atender esta demanda dos profissionais em suas instalações.

Entrevistado 33 *“Idioma Inglês para contatos com as pessoas (clientes)”*

Entrevistado 51 *“Idioma Inglês é fundamental para trabalhar no Laboratório”*

Entrevistado 59 *“Idioma Inglês é o principal para o trabalho diário”*

Entrevistado 61 *“Idioma Inglês, importante para o atendimento as pessoas que procuram o Laboratório”.*

Entrevistado 64 “Fluência em língua inglesa para atendimento ao cliente e interpretação de normas técnicas, manuais e relatórios”.

5.3.4 Competências Importantes para a Realização do seu Trabalho

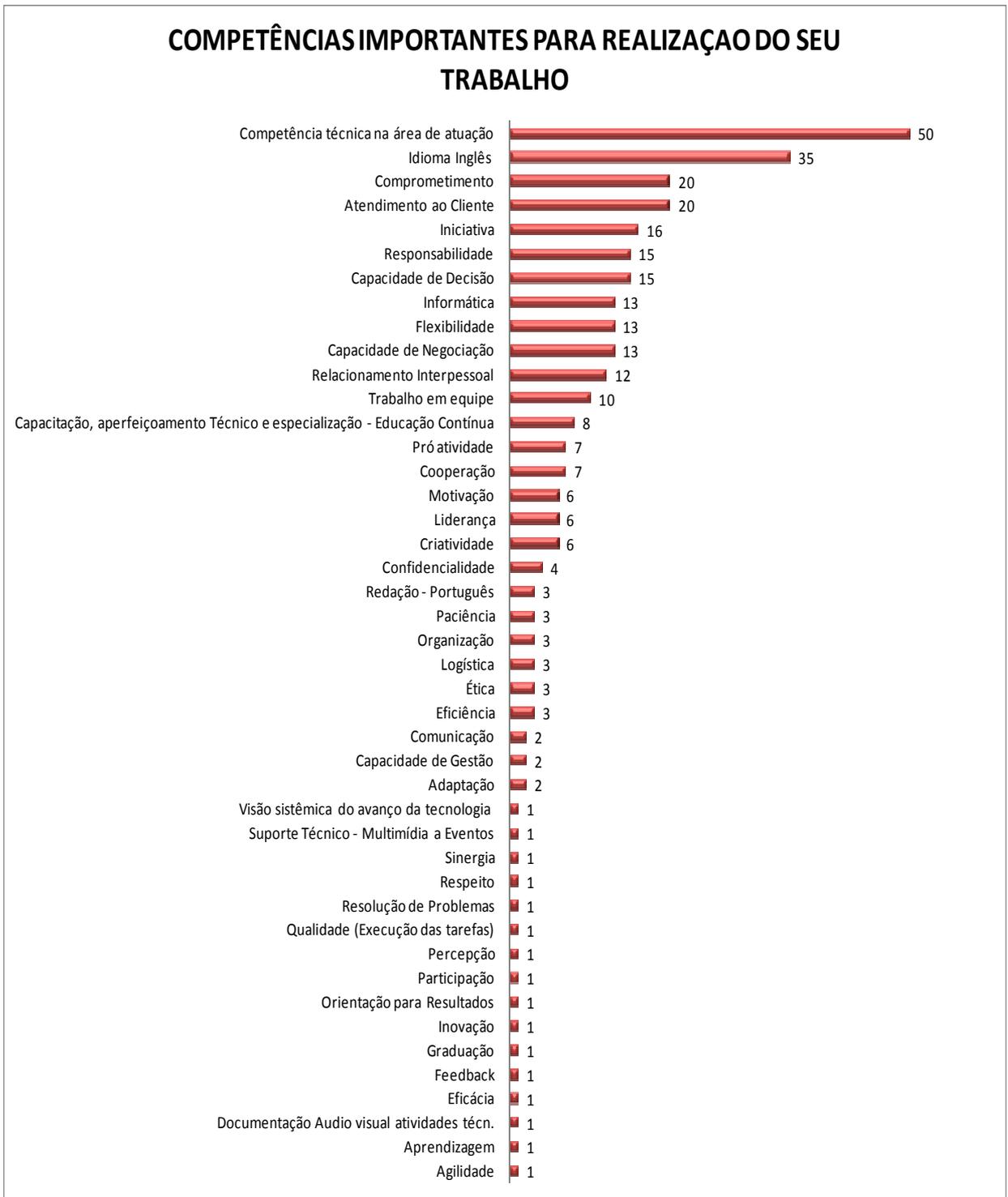


Gráfico 5 – Competências importantes para a realização do seu trabalho.

Dentre as competências de cada um na área a pesquisa considerou importantes para a realização do trabalho, conforme mostrado no Gráfico 5, na primeira posição a “competência técnica na área de atuação” foi a mais apontada, com a citação de 50 dos 68 profissionais.

Entrevistado 07 *“Conhecimento Técnico (equipamentos que são calibrados, quais procedimentos aplicáveis, quais serviços acreditados, e a qualificação)”*

Entrevistado 09 *“Conhecimento Técnico (manutenção de sistemas operacionais) no relacionamento usuário/técnico”.*

Entrevistado 13 *“Conhecimento Técnico (Normas e Legislação) montagem de SETUP (Técnico e específico)”*

Entrevistado 24 *“Conhecimento Técnico na área de atuação (espacial e industrial)”*

Entrevistado 33 *“Conhecimento Técnico na área de Custos, Compras Públicas e Privadas”*

Entrevistado 34 *“Conhecimento Técnico na área de Segurança e Patrimonial do Trabalho”*

Entrevistado 37 *“Conhecimento em Gestão de Contratos (fiscalização, Contabilidade, Logística) Conhecimento e Suporte a Importação e Exportação de Projetos Espaciais”*

Dentre as citações na segunda posição está o idioma inglês, que todos consideram fundamental no LIT devido a contatos com clientes, envio de e-mails e propostas, leitura e interpretação de textos específicos da área, transferências de tecnologia, visitas, congressos e viagens profissionais na busca da tecnologia. No LIT o idioma inglês é importante para todas as áreas, tendo em vista a intensa interação com órgãos e indústrias do exterior, que necessitam dos serviços e das competências de seus profissionais.

Entrevistado 18 *“Idioma Inglês fundamental para atendimento ao cliente nos telefonemas internacionais”.*

Entrevistado 22 *“Idioma Inglês, telefone, e-mail, solicitação de clientes, pedidos técnicos”.*

Entrevistado 37 *“Idioma Inglês – para processos, licitações, Projetos FINEP”.*

Entrevistado 46 *“Idioma Inglês para a elaboração de relatórios, e-mails, conversação, conferência e necessidade do idioma para capacitação no exterior”.*

Entrevistado 50 *“Idioma Inglês para Normas, literaturas da área, relatórios técnicos”.*

Entrevistado 56 *“Idioma Inglês para interpretação de normas, conversação com os clientes estrangeiros, elaboração de relatórios”.*

Entrevistado 59 *“Idioma Inglês para interpretações de normas técnicas para execução dos ensaios e atendimento ao cliente”.*

Para Leme (2005, p. 15), competências específicas ou técnicas são tudo aquilo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função, como por exemplo, a fluência em idiomas, conhecimento em sistemas de computação,

ferramentas, entre outras. É tudo aquilo que o profissional precisa para ser um especialista técnico em determinada área.

Diante deste conceito e do resultado na apuração dos entrevistados que consideraram o idioma inglês como a segunda competência mais citada, pode-se considerar que o conhecimento na língua inglesa é um diferencial importante na rotina de trabalho do LIT.

Neste cenário, em se tratando de competências, o Laboratório LIT, motiva, incentiva e favorece o curso de inglês a todos os profissionais que precisam e necessitam do idioma para o desempenho de suas funções. Atualmente o Laboratório LIT apresenta 10 turmas do curso de Inglês (84 alunos), em turmas de nível básico, intermediário e avançado, custeando o curso e o material didático. As aulas são dadas em ambiente do laboratório não comprometendo o horário de atividades. O Laboratório também incentiva e recomenda o exame de proficiência (Cambridge) a todos os alunos aptos na prestação do teste para certificação, tornando o profissional mais qualificado no trabalho e na vida profissional. Vale ressaltar que a Língua Portuguesa recebe também destaque e apoio do Laboratório, que fornece cursos e seminários, bem como apoio e orientação em gramática e redação de textos, tendo em vista que a redação científica tem um caráter importante na vida de seus profissionais.

As competências, comprometimento e o atendimento ao cliente, foram consideradas pelos profissionais celetistas em terceiro lugar, houve empate das duas. Dos 68 profissionais 20 deles consideraram novamente o comprometimento por ser uma competência necessária para o desempenho das atividades e fazer parte da competência em atendimento ao cliente do Laboratório. Diante desta relevância foram consideradas as competências importantes para a realização do trabalho no LIT, conforme os entrevistados.

Entrevistado 12 *“Comprometimento com o trabalho e com as pessoas”.*

Entrevistado 67 *“Comprometer com a atividade, serviço e trabalho que esta fazendo”.*

Entrevistado 45 *“Comprometer com o serviço e com as pessoas de contato”.*

Entrevistado 09 *“Relacionamento com o cliente, usuário e técnico, importante para a realização do trabalho”.*

Entrevistado 13 *“A Necessidade do Cliente”.*

Entrevistado 27 *“Desenvoltura no atendimento ao cliente, com pessoas e problemas”.*

5.3.5 Competências no Relacionamento Interpessoal Consideradas Importantes

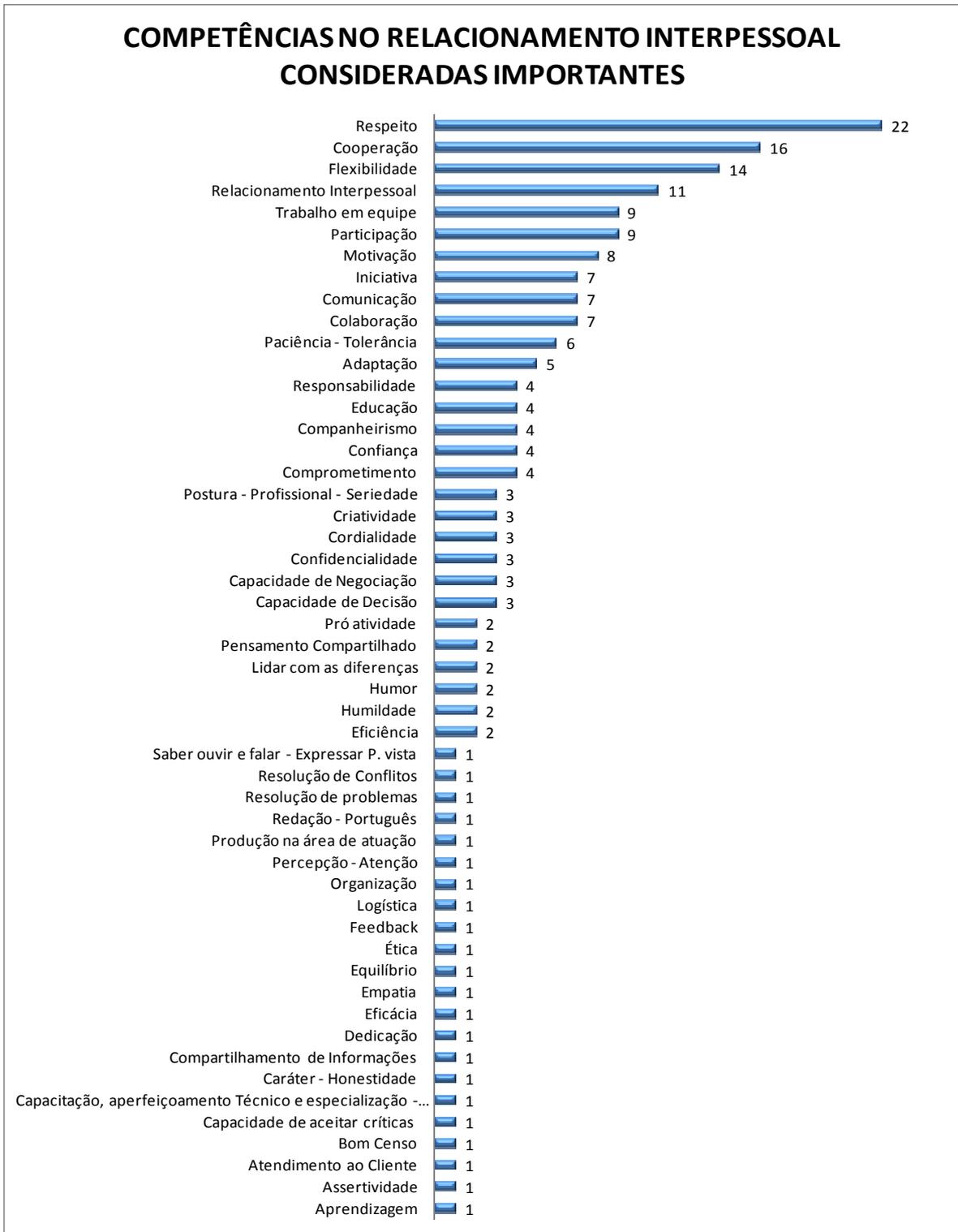


Gráfico 6 – Competências no Relacionamento Interpessoal

Para as competências consideradas importantes no relacionamento Interpessoal, chamadas competências Sociais ou Individuais, o Gráfico 6 aponta a pesquisa como a primeira competência importante para um relacionamento o “respeito”, atitude essencial nas pessoas e o respeito que se adquire das delas.

Paschoal (2006) considera a valorização e o respeito como competências e são fatores importantes em relacionamentos entre as pessoas nas organizações. E também a importância do investimento na gestão de pessoas nas organizações.

O investimento que se faz em tempo, esforço e dinheiro, para o desenvolvimento das pessoas é altamente compensador. A pessoa que emprega suas habilidades e seu potencial é mais feliz e produtiva. O dirigente que desenvolve os seus colaboradores a ponto de poder delegar a eles parte do seu próprio trabalho, libera-se para responsabilidades mais importantes e torna-se, ele também, muito mais produtivo e estratégico.
(PASCHOAL, 2006, p.89)

O respeito pelo trabalho um do outro gera confiança e reciprocidade nas atividades que executam, pois as pessoas nas empresas devem agir com respeito e exigir respeito, o que gera um ambiente de confiança.

Entretanto, para a atuação estratégica na área de gestão de pessoas, em um Laboratório de Tecnologia, é necessário investir em vários segmentos do conhecimento humano, bem como valorizar e respeitar as características individuais de cada profissional, o que vai refletir no sucesso das competências de modo geral. Esse trabalho de análise do potencial para a gestão de pessoas, com certeza trará um retorno positivo através do resultado do desempenho, da produtividade, do comprometimento e da motivação dos profissionais.

A “cooperação” também é apontada como uma das competências mais importantes no relacionamento interpessoal, sendo que 16 profissionais dentre os 68 entrevistados disseram que a cooperação é fundamental no desenvolvimento dos trabalhos em uma organização.

Entrevistado 18 *“Respeitar as opiniões, deixar o próximo concluir a sua opinião”*

Entrevistado 21 *“Respeito, pois cada um tem uma visão, um pensamento”*

Entrevistado 28 *“Respeito com o grupo, assim como a chefia”*

Entrevistado 10 *“Cooperar com outras áreas na agilidade nos processos de compra”*

Entrevistado 18 *“Cooperação, depender um do outro para a realização do trabalho”.*

Entrevistado 53 *“Ninguém faz nada sozinho, tem que ter a cooperação, o trabalho em equipe”*

Entrevistado 01 *“Pessoa fazer para conviver, aprender a ceder, ser flexível”*

Entrevistado 18 *“Ser flexível, ter jogo de cintura, discernir situações e decisões”.*

5.3.6 Competências Fundamentais no Trabalho em Equipe

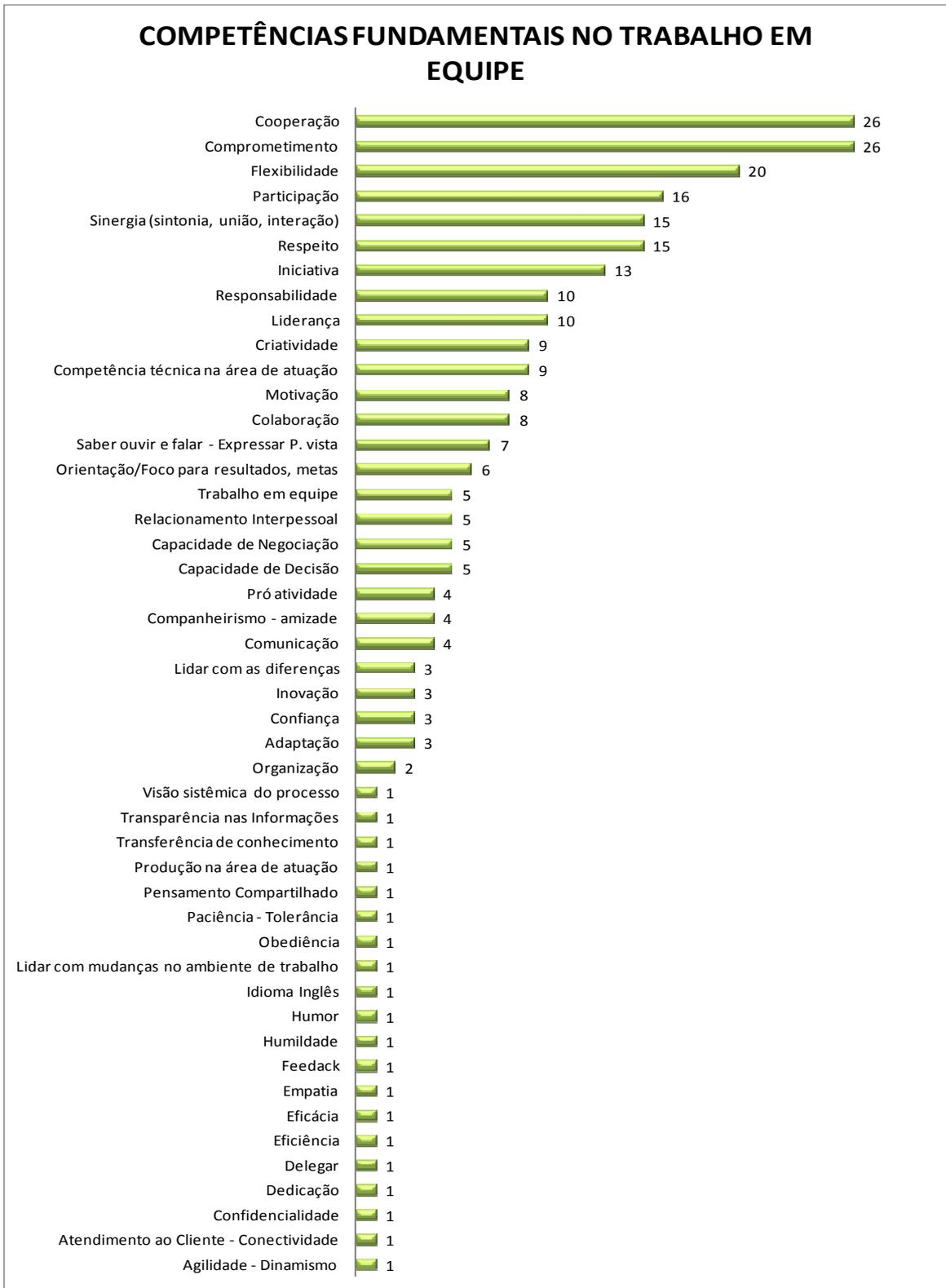


Gráfico 7 – Competências Fundamentais no Trabalho em Equipe

As competências fundamentais em primeiro e segundo lugar, apontadas na pesquisa para o trabalho em equipe, apresentadas no Gráfico 7, foram “cooperação” e “comprometimento”, que tiveram os mesmos 26 apontamentos. A terceira competência apontada foi a “flexibilidade” com 20 citações.

Segundo Chang Júnior e Santos (2009, p.32), as competências “cooperação”, “flexibilidade”, “comprometimento” e outras correlatas são relacionadas aos comportamentos e atitudes das pessoas, consideradas todas como competências sociais ou individuais. Entretanto, para empresas e organizações, como esta pesquisa mostrou, estas competências também são aplicadas ao trabalho e desenvolvimento em equipes, pois a soma delas reforça o conjunto para a sinergia da equipe, para o alinhamento dos objetivos e para a missão maior do Laboratório LIT.

Seguem as respostas de 03 dos entrevistados de cada competência, sobre as competências que julgam fundamentais no trabalho em equipe:

Entrevistado 24 *“Cooperação, sinergia na equipe”*

Entrevistado 39 *“Cooperação, depender um do outro, para a realização do trabalho”*

Entrevistado 45 *“Cooperar um com o outro quando o trabalho exigir, ajudar um ao outro”*

Entrevistado 15 *“Comprometimento com a equipe, clientes, com as pessoas que trabalham fora do Laboratório”*

Entrevistado 45 *“Comprometer com o serviço e com as pessoas de contato”*

Entrevistado 67 *“Comprometer com a atividade, serviço e trabalho que está fazendo”*

Entrevistado 29 *“Flexibilidade, comunicar e resolver os problemas e saber o que esta acontecendo nas áreas”*

Entrevistado 64 *“Flexibilidade de toda a equipe do Laboratório”*

Entrevistado 64 *“Flexibilidade, perceptiva e comportamental onde se vê a situação de vários ângulos e atuar de forma criativa”*

5.3.7 Competências que Fazem a Diferença no seu trabalho

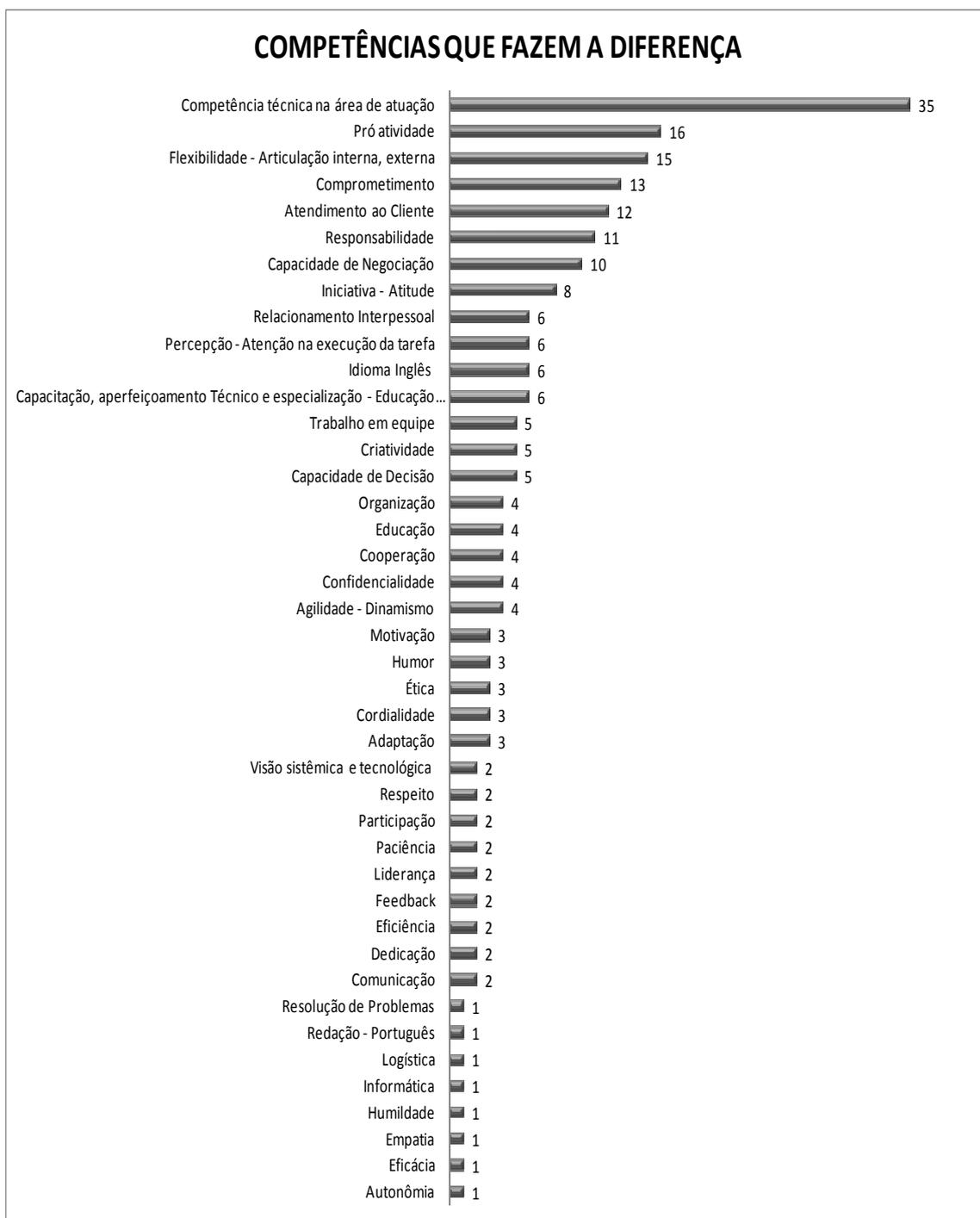


Gráfico 8 – Competências que fazem a diferença no seu trabalho

A pesquisa com os entrevistados apontou que as competências que fazem a diferença no trabalho dos profissionais celetistas, apontada no Gráfico 8, são a “competência técnica na área” (35); a “pró-atividade” (16) e a “flexibilidade - articulação interna e externa” (15). Estas competências foram apontadas na

pesquisa devido, principalmente, aos profissionais executarem atividades diretas com o atendimento/conectividade com o cliente antes, durante e depois do contato, pois estas três competências juntas influenciam estruturalmente o trabalho do profissional, favorecendo essencialmente a obtenção dos resultados esperados.

As pessoas nas empresas terão de aprender a construir e administrar uma organização inovadora. Terão de aprender a construir e gerenciar uma equipe de trabalho capaz de prever o novo, de transformar suas ideias em tecnologia, produtos e processos, motivadas e capazes de sentir motivação de aceitar o novo.

Drucker (1974), *apud* Vasconcelos, (2004, p.17), afirma que “a empresa inovadora compreende que a inovação começa com uma ideia, e estimula e orienta os esforços para transformar essa ideia num produto, num processo, numa empresa ou numa tecnologia”. A empresa mede as inovações não por sua importância científica ou tecnológica, mas pelo que contribuem para o mercado e para o cliente.

Entrevistado 01 *“Ter uma visão sistêmica do Laboratório”*

Entrevistado 05 *“Gerenciamento, ter o conhecimento específico das atividades de atuação”*

Entrevistado 10 *“Ter o conhecimento técnico da área de finanças: Leis fiscais e impostos”*

Entrevistado 02 *“Pró-atividade - Assumir plenamente a responsabilidade e pró-atividade com todos os problemas e dificuldades que irão causar”*

Entrevistado 23 *“Pró-atividade, pesquisar recursos para a realização do trabalho”*

Entrevistado 45 *“Pró-atividade, resolver e decidir com antecedência o que poderá acontecer”*

Entrevistado 09 *“Flexibilidade com o trabalho, atividades, pessoas e especialmente com clientes”*

Entrevistado 34 *“Flexibilidade, ter jogo de cintura”*

Entrevistado 53 *“Flexibilidade para lidar com as pessoas, clientes”*

As respostas da pergunta 7 para a pesquisa sobre “Quais as competências técnicas consideradas fundamentais em sua área”, encontram-se no apêndice B desta dissertação, visto que a quantidade de informações é abundante .

5.3.8 Competências para um Bom Líder

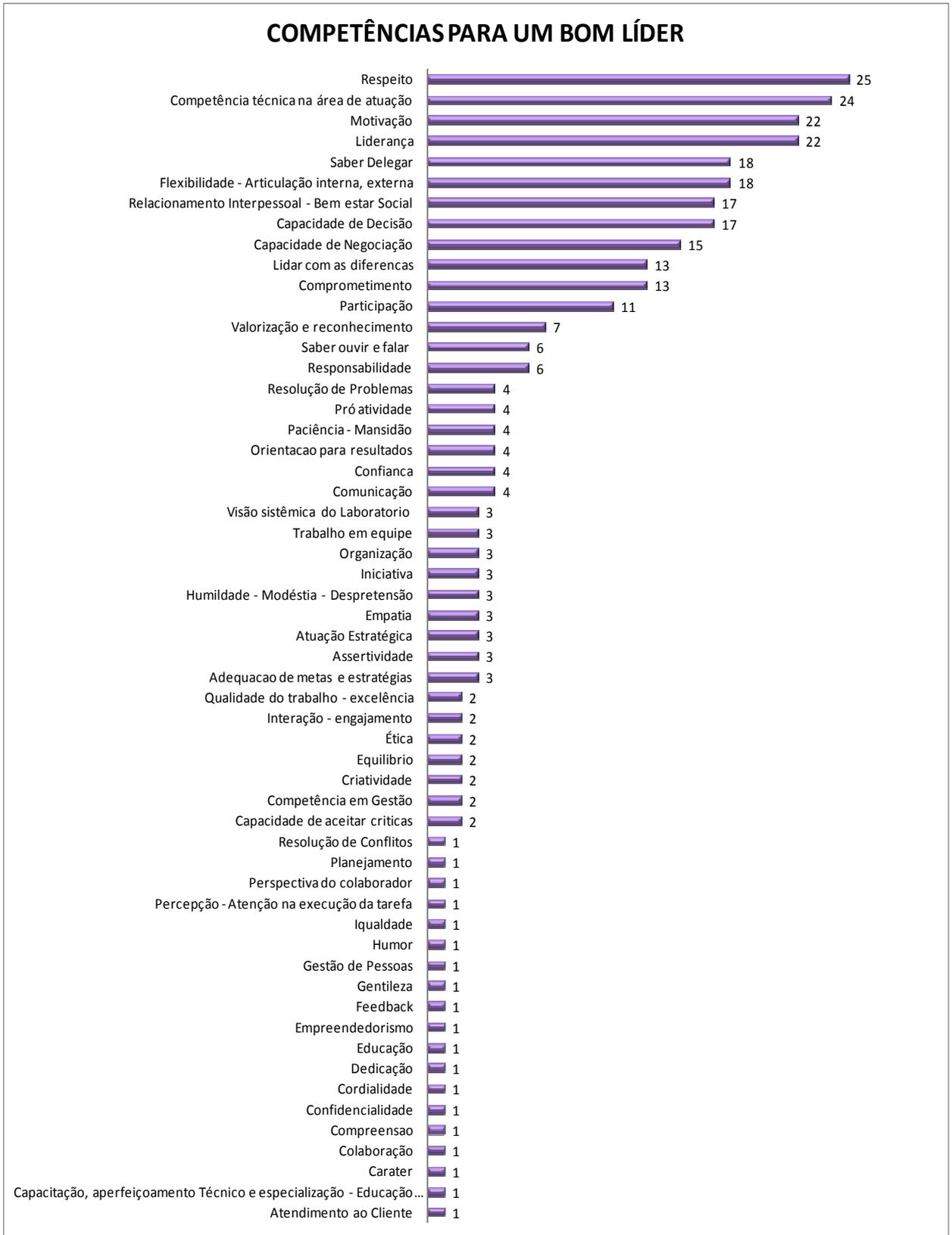


Gráfico 9 – Competências para um Bom Líder

A pesquisa com os dados obtidos das entrevistas apresentada no Gráfico 9, as competências para um bom líder, mostrou uma variação muito pequena entre as categorias de algumas competências. Essa proximidade entre “respeito” (25), “competência técnica da área de atuação”(24), “conhecimento” (24), “liderança e motivação” (22) e “flexibilidade” e “saber delegar” (18) reforça como essas competências são básicas para o desempenho necessário para liderar um grupo com sucesso.

Os líderes de equipes do Laboratório devem ser capacitados e comprometidos com as atividades, que levam a equipe para o desempenho de suas funções considerando o espírito de equipe, envolvidos com as competências de cooperação, comprometimento, muitas vezes a flexibilidade e a capacidade de negociação e decisão.

As atividades muitas vezes operam em parcerias com equipes de outros países, como na integração de satélites para a missão espacial, entretanto são parceiros nos projetos e na busca de resultados comuns. Para isto, toda equipe precisa estar engajada, alinhada para os objetos propostos. São os líderes que nesta etapa, precisam estar comprometidos na atuação, tanto com as atividades envolvidas, “a prática” quanto na condução e liderança no comportamento de seus recursos humanos.

No conceito dos autores Chang Júnior e Albuquerque (2009, p. 31), “As competências organizacionais são responsáveis pela transformação do conhecimento técnico em resultados, para o processo de transformação, é imprescindível a presença de lideranças no desenvolvimento de competências”.

O conceito das competências na estratégia ligada à motivação e à atuação em equipe, segundo Gramigna (2007).

É evidente que em algumas ocasiões, injetar “sangue novo” pode ser tão saudável quanto estratégico para a efetivação de mudanças. Porém, torna-se cada vez mais comum reconhecer os méritos dos colaboradores que se destacam no dia-a-dia de trabalho e dar-lhes a oportunidades para ampliar seu campo de desafios. O retorno reflete-se na motivação das pessoas e no aumento do nível de competitividade da empresa que valoriza o potencial de suas equipes (GRAMIGNA, 2007, p.1).

Entrevistado 01 *“O bom líder é o que tem equilíbrio, é aquele que sabe reconhecer o seu funcionário, sabe o momento certo de “puxar a orelha”(adverti-lo)”*

Entrevistado 03 *“O líder precisa ter motivação para passar para os liderados”*

Entrevistado 09 *“Saber delegar as tarefas de acordo com o perfil do pessoal da equipe”*

Entrevistado 13 *“Saber ouvir, falar, administrar conflitos, motivar o pessoal, disposto a fazer qualquer coisa, tato para lidar com situações difíceis”*

Entrevistado 19 *“Flexibilidade e bom humor para manter a equipe organizada e harmoniosa”*

Entrevistado 23 *“Respeito e educação (respeitar o ser humano e o profissional)”*

Entrevistado 32 *“Saber delegar, identificar, saber as competências de cada membro da sua equipe”*

Entrevistado 39 *“Respeito acima de tudo e empatia com os liderados, grupo”*

Entrevistado 41 *“Conhecimento técnico da área e estar disposto a buscar o conhecimento, saber liderar e delegar”*

Entrevistado 44 *“Liderança, pulso firme, dar ordens para as pessoas da equipe e saber cobrar”*

Entrevistado 47 *“Saber motivar e ser flexível – aberto a novas ideias”*

Entrevistado 51 *“Saber delegar funções e saber incentivar funcionários”*

Entrevistado 57 *“Motivar a equipe, fazer com que a equipe queira produzir, sentir-se engajada”*

Entrevistado 60 *“Motivar a equipe, delegar tarefas, reconhecimento e valorização de sua equipe”*

Entrevistado 63 *“Saber liderar, cumprir o que promete, respeitar as opiniões dos outros, saber ouvir, ouvir as ideias”*

Entrevistado 65 *“Sabedoria para tomar decisões corretas nos momentos oportunos, lidar com os problemas, planejar e fazer estratégias para atingir as metas desejadas”*

Entrevistado 68 *“Saber delegar, não só cobrar, mas também ser amigo, e se dedicar à equipe, atraindo assim a confiança e dedicação de todos, comprometimento e motivação”*

A seguir apresenta-se a síntese sobre os resultados da pesquisa desenvolvida sobre as competências identificadas para o mapeamento de competências dos profissionais celetistas do Laboratório LIT.

5.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS CELETISTAS: COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O ESTUDO DE CASO

A Figura 7 apresenta-se o fluxograma dos resultados das competências consideradas fundamentais para o Estudo de Caso das Competências do Laboratório LIT.



Figura 7 - Fluxograma do Mapeamento de Competências dos Profissionais Celetistas do Laboratório de Integração e Testes – LIT

5.4.1 Mapeamento De Competências Dos Profissionais Celetistas: Competências e Conceitos

Os resultados das competências classificadas por categorias, tiveram como base os conceitos, ideias e categorização de Fleury e Fleury (2000) e Chang Júnior e Santos (2009).

Competência aparece assim, associada a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 21).

O Quadro 5 apresentam-se as competências que são semelhantes aos conceitos e ideias de Fleury e Fleury (2000).

<p>Saber agir Saber o quê e por que faz</p>	<p>No LIT, os comportamentos ligados ao “saber agir” são muito relevantes, pois seus profissionais necessitam saber agir diante de situações inusitadas, que não constam de “manuais”. Observou-se isso nas entrevistas e segue um comentário. O entrevistado 20: <i>“Sigilo das informações ‘tem que ter confidencialidade, sigilo’... devido estar lidando com fatos, documentos, relatórios, dossiês, clientes, valores e custos.”</i></p>
<p>Saber julgar Escolher, decidir</p>	<p>Para o Laboratório as capacidades de analisar e decidir são constantes, pois o dinamismo das atividades leva os profissionais as situações de escolhas e decisões. Entrevistado 49 <i>“Capacidade de decisão essencial para a liderança, decidir no momento certo.”</i> Entrevistado 63 <i>“Capacidade de decisão, jogo de cintura para a tomada de decisão e agilização dos ensaios.”</i></p>
<p>Saber mobilizar recursos Criar sinergia e mobilizar recursos e competências</p>	<p>Os profissionais devem ter consciência de suas responsabilidades na mobilização de recursos e competências na busca de minimizarem problemas e riscos. Entrevistado 27 <i>“Buscar soluções novas e deixar o mínimo de problemas para a chefia, pró-atividade”.</i> <i>“Procurar soluções diferenciadas para a realização das atividades (diminuir tempo e custo).”</i></p>
<p>Saber comunicar Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos</p>	<p>A “comunicação” dentro do LIT também é de importância vital para a realização de todas as suas tarefas. O profissional do LIT deve comunicar-se de maneira eficiente tanto em Inglês quanto Português, com visitantes, clientes, colegas de trabalho, entre outros. Entrevistado 30 <i>“Comunicação é importante, uma comunicação clara e objetiva para facilitar e ajudar o trabalho.”</i></p>
<p>Saber aprender Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais saber desenvolver-se</p>	<p>Estar em constante aprendizagem e desenvolvimento. Entrevistado 32 <i>“identificar, saber as competências de cada um de sua equipe.”</i> Entrevistado 35 <i>“Precisa gostar de estudar, capacitar.”</i></p>
<p>Saber engajar-se e comprometer-se Saber empreender, assumir riscos Comprometer-se</p>	<p>Capacidade de desenvolver alto grau de compromisso com os resultados, de forma a tomar todas as providências necessárias para atingir os objetivos. Entrevistado 44 <i>“Estar comprometido com o</i></p>

	<p><i>trabalho na equipe.”</i> Entrevistado 2 <i>“Manter-se atualizado a fim de se adequar às novas tendências e tecnologias.”</i></p>
<p>Saber assumir responsabilidades, Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.</p>	<p>As atividades do Laboratório são desenvolvidas dentro de uma sequência produtiva, assim a responsabilidade torna-se indispensável em suas execuções. Entrevistado 9 <i>“Responsabilidade para não atrasar as atividades, cumprir com a agenda.”</i> Entrevistado 27 <i>“Ser participativo, estar presente entender a realidade, valorizar o subordinado e representar bem a empresa (área aos clientes).”</i></p>
<p>Ter visão estratégica</p> <p>Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.</p>	<p>Na execução das atividades no Laboratório o profissional tem a capacidade de criar ou aperfeiçoar estratégias de sucesso para potencializar resultados. Entrevistado 2 <i>“Adequação das metas setoriais as metas estratégicas do Laboratório”. “Manter-se atualizado a fim de se adequar às novas tendências e Tecnologias”.</i> Entrevistado 20 <i>“Compartilhar informações, disseminando informações do Laboratório para as pessoas envolvidas, na agilidade e eficácia dos processos”.</i></p>

Quadro 5 - Competências de acordo com os conceitos e ideias de Fleury e Fleury (2000)

No Quadro 6 são apresentadas as competências dos profissionais celetistas semelhantes aos conceitos e ideias de Chang Júnior e Santos (2009).

<p>Competências Organizacionais</p> <p>Atendimento ao Cliente: Compreender as necessidades do cliente, tomando as ações necessárias para atendê-lo dentro das diretrizes do Laboratório. Realizar atendimento personalizado com objetivo de atender às necessidades específicas de cada cliente e solucionar de forma rápida os problemas do cliente.</p>	<p>As competências do LIT referentes às competências organizacionais são as adquiridas no Laboratório e especificamente nas áreas de atuação do profissional e sua excelência no atendimento ao cliente. A conectividade com o cliente depende da competência técnica do profissional ao serviço prestado. Entrevistado 56 <i>“Qualidade no atendimento, ajudar o cliente a desenvolver o produto dele.”</i> Entrevistado 68: <i>“O profissional deve acima de tudo ter capacitação técnica, dedicação e competência, ou seja, gostar do que faz para que através de seu trabalho, buscar a plena satisfação de nossos clientes internos e externos.”</i></p>
<p>Responsabilidade é a capacidade de assumir comportamentos e ações próprias ou de outra pessoa.</p>	<p>Responsabilidade é uma competência que todo profissional deverá ser portador e depende do grau de comprometimento de</p>

	<p>cada um. Mas em se tratando das atividades do LIT, o profissional lida com atividades de alta complexidade tecnológica de sistemas espaciais e industriais. Portanto, existe a necessidade de execução satisfatória com a atenção e muita responsabilidade de toda equipe, como comenta: Entrevistado: 59 “Responsabilidade desde preencher a documentação necessária à execução do teste propriamente dito.”</p>
<p>Competências Sociais ou Individuais</p> <p>Cooperação, capacidade de oferecer ajuda sempre que necessário a colegas de equipe ou clientes internos.</p>	<p>Cooperação também é uma competência que faz parte de toda equipe atuante do LIT, que interage constantemente com várias equipes. É fundamental a interação e a sinergia das equipes devido ao dinamismo das atividades. Como comenta: <i>Entrevistado .53 “Ninguém faz nada sozinho, tem que ter a cooperação, o trabalho em equipe.”</i></p>
<p>Competências Específicas</p> <p>Conhecimento adquirido por meio de capacitação, aprendizagem, apreendido por meio de informações disponíveis, cursos, suporte eletrônicos.</p>	<p>Para o Laboratório LIT, que faz parte de um órgão público, toda compra de equipamentos e procedimentos depende do sistema de licitação (lei 8.666 que dá suporte a compras públicas). Comenta : <i>Entrevistado 20 “Conhecimento de leis, decretos, instruções normativas, recursos orçamentários, financeiros e custos.”</i> <i>Entrevistado .33 “Conhecimento técnico da área de redes, gestão e gerenciamento de redes e conhecimento de custos/compras em geral públicas-RC”.</i></p>

Quadro 6 - Competências de acordo com os conceitos e ideias de Chang Júnior e Santos (2009)

5.4.2 Competências Listadas nas Categorias Sociais ou Individuais, Organizacionais, Específicas.

O quadro 7 apresenta todas as competências citadas pelos profissionais celetistas nas entrevistas e foram agrupadas pelas categoriais das Competências:

- Competências Sociais ou Individuais (pertinentes ao comportamento)
- Competências Organizacionais (pertinentes à missão do Laboratório)
- Competências Específicas (pertinentes à aprendizagem)

Algumas competências citadas com pouca frequência de ocorrências, mas consideradas importantes para o mapeamento de competências do Laboratório.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS OU INDIVIDUAIS Ligadas ao Comportamento	COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS Ligadas à Missão do Laboratório	COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS Adquiridas pelo Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação • Assertividade • Bom Humor • Capacidade de aceitar críticas • Capacidade de decisão • Capacidade de Negociação • Caráter • Comprometimento • Cordialidade • Criatividade • Educação • Flexibilidade, • Articulação Interna e Externa • Iniciativa - atitude • Relacionamento Pessoal • Liderança • Motivação • Orientação para resultados • Paciência, Tolerância, Mansidão • Participação • Percepção – Atenção na execução da tarefa • Pró-atividade • Respeito 	<ul style="list-style-type: none"> • Administração de Conflitos • Agilidade - dinamismo • Aprendizagem • Colaboração • Confiança • Confidencialidade • Companheirismo • Comunicação • Atendimento ao Cliente ou Conectividade/Relacionamento com o Cliente • Eficiência • Eficácia • Inovação – Criação novas ideias • Liderança • Postura Profissional, Seriedade • Resolução de Problemas • Responsabilidade • Trabalho em Equipe • Valorização e Reconhecimento • Visão Sistêmica e Tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitação, aperfeiçoamento Técnico e especialização • Educação Contínua • Idioma Inglês • Pós-Graduação • Matéria Isolada (Mestrado) • Redação – Gramática (Português) • Cursos – Licitação, Projeto Básico • Cursos, Normas Técnicas, (qualificação do Laboratório) • Cursos Informática Específicos

Quadro 7 - Competências dos Profissionais Celetistas por Categorias e Competências
 Fonte: Adaptado pela autora de Chang Junior e Santos (2009).

As “competências técnicas” foram anexadas ao Apêndice B por listar as competências individuais de cada profissional celetista. São competências essenciais para o desenvolvimento do Laboratório.

5.4.3 Resultado do Mapeamento de Competências dos Profissionais: Competências, Competências Associadas às Categorias, Indicadores.

MAPEAMENTO DOS PROFISSIONAIS CELETISTAS	COMPETÊNCIAS	COMPETÊNCIAS ASSOCIADAS CATEGORIAS	INDICADORES
MISSÃO DO LABORATÓRIO	Competências Organizacionais	Ter conhecimento da Missão do Laboratório LIT	Contribuir para a progressiva autonomia do País. Prover suporte técnico para os esforços do setor produtivo nacional em sua competitividade. Criar o ambiente para programas especiais nacionais e em cooperação com outros países, serviços de alta qualidade, baixos custo e nos prazos corretos.
COMPETÊNCIAS PARA TRABALHAR NO LABORATÓRIO	Competências Específicas e Sociais	Competências Técnicas da Área de Atuação Comprometimento Idioma Inglês	Ter o conhecimento da área de atuação (Engenharia ou Técnico) o Idioma Inglês é fundamental para atuação da área. E o comprometimento em trabalhar no Laboratório.
COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA A REALIZAÇÃO DO SEU TRABALHO	Competências Técnicas	Competências Técnica Da Área De Atuação Idioma Inglês	Ter o conhecimento da área de atuação (Engenharia ou técnico) e o Idioma Inglês fundamental para atuação da área.
COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS NO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL.	Competências Sociais ou Individuais	Respeito Cooperação Flexibilidade	Saber respeitar as pessoas e o profissional. Cooperar com a equipe, chefia e clientes (oferecer ajuda sempre que necessário). Ter Flexibilidade nas atividades e com os clientes.
COMPETÊNCIAS FUNDAMENTAIS PARA O TRABALHO EM EQUIPE	Competências Sociais ou Individuais	Cooperação Comprometimento Flexibilidade	Cooperação com a equipe e fora dela Comprometimento com as atividades e com as pessoas. Flexibilidade nos relacionamentos, atividades, situações e processos.
COMPETÊNCIAS QUE FAZEM A DIFERENÇA	Competência Técnica, Sociais	Competências Técnica Da Área De Atuação Pró-Atividade Flexibilidade	Competência Técnica: Especificidade das atividades. Pró-atividade: Capacidade de desenvolver atitudes preventivas, visualizar oportunidades e resultados. Flexibilidade: Capacidade de tentar novas possibilidades para chegar aos resultados.
COMPETÊNCIAS PARA UM BOM LÍDER	Competências Sociais, Específicas/Técnicas e Organizacionais	Respeito Competências Técnica Da Área De Atuação Liderança Motivação Flexibilidade	Respeito: respeitar os profissionais e seu trabalho. Competência Técnica da área: Ter o conhecimento do trabalho. Liderança: capacidade de gerenciar equipes, ensinar, preparar, conduzir, treinar, orientar, potencializar pessoas. Motivação: Estimular, influenciar e entusiasmar a equipe a alcançar metas e objetivos. Flexibilidade: Capacidade de ser flexível em relacionamentos e situações.

Quadro 8 - Resultado do Mapeamento de Competências dos Profissionais Celetistas do LIT (categorias e indicadores)

O resultado do mapeamento das competências dos profissionais do laboratório, conforme as categorias e os indicadores (conceitos) apresentados no

Quadro 8 mostraram as competências que os profissionais consideraram fundamentais em suas atividades, e que compõem o mapeamento de competências, caracterizando o que o laboratório apresenta em seu quadro de recursos humanos.

5.4.4 As Competências Técnicas dos Profissionais Celetistas

As competências técnicas foram transcritas no Apêndice B, são informações obtidas dos profissionais celetistas nas entrevistas semiestruturadas. Assim sendo, cada profissional possui as suas competências técnicas e específicas, as quais são diferenciadas umas das outras. O volume de descrição das competências excede e torna-se incapaz de ser transformado em gráficos ou tabelas, sendo necessária sua colocação em apêndice.

Essas competências técnicas foram validadas (tornaram-se válidas, a partir da análise e comprovação pela coordenação geral do Laboratório, das informações dadas pelos profissionais na pesquisa por meio das entrevistas, quanto à veracidade, informações corretas, verdadeiras) pelo coordenador do Laboratório, consistindo no processo de análise de conteúdo de cada informação.

O mapeamento dos profissionais celetistas, resultado desta pesquisa, soma-se ao mapeamento dos servidores públicos do Laboratório LIT já existente, passando a fazer parte de programas e ações da coordenação do Laboratório.

O mapeamento de competências para o Laboratório LIT contemplará uma série de procedimentos de serviços complementares, ou seja, os atuais e futuros processos na implantação de gestão por competências. Esses programas e ações servirão para a capacitação nos processos de treinamento e desenvolvimento, alinhamento dos cargos, funções, avaliações por competências, *feedback* da avaliação, preparação e condução dos profissionais para futuros líderes, correção de problemas.

5.5 ESTUDO COMPARATIVO DAS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS DAS COMPETÊNCIAS ENTRE AS DUAS CATEGORIAS DE PROFISSIONAIS DO LIT

A segunda etapa desta dissertação tem como objetivo obter a *comparação* entre as similaridades e as diferenças do mapeamento, tendo em vista os dados do resultado do mapeamento de competências dos *profissionais celetistas do LIT*, que é um dos resultados desta pesquisa no ano de 2012, com o mapeamento dos *servidores públicos deste Laboratório* realizado nos anos de 2010 e 2011.

Em se tratando de recursos humanos, para o entendimento dos procedimentos corporativos entre uma empresa pública e outra privada, ocorrem sempre similaridades, que são pontos comuns e semelhantes, bem como existem também diferenças na atuação e estratégia em gestão de pessoas.

Leite (1994) apresenta um quadro com pontos básicos de gestão, possibilitando uma visualização mais clara dos pontos que diferem e/ou unem Estado (Público) e Empresa (Privada).

Focos	Empresa	Setor Público	
		Tradicional	Contemporâneo
Missão	"Fazer dinheiro" (Lei de mercado)	"Fazer o bem" a todos igualmente	...o veículo de bem estar social
Motivação dos Dirigentes	Competitividade	Reeleição – Permanência no cargo	Espaço público de autogestão social
Regime	Competição – "quanto de mercado"	Monopólio – "quanto de governo".	Privatização é uma resposta; não resposta; "que tipo" de governo
Modelo Decisional	Podem decidir "a portas fechadas" rapidamente	Decisões participativas, movimentos mais lentos	Cidadãos informados esferas político-econômico-social
Bases de Cálculo	Relação custo-benefício	Valores morais absolutos	Penetração recíproca de valores
Fonte de Recursos	Clientes (comercialização)	Contribuintes (arrecadação tributária)	Enlace de fontes em retroalimentação
Avaliação de Competência	Lucro	Capacidade de excelência na prestação dos serviços.	Autossustentável pela capacidade gestorial (foco no cidadão)

Quadro 9 - O que difere/une Estado/Empresa
Fonte: Adaptado de Leite (1994, p.25-27)

Conforme o Quadro 9 notam-se diferenças de gestão em várias áreas das organizações, como exemplo na empresa privada que visa ao lucro. Já nas empresas públicas, a importância é na prestação serviços à sociedade, atendimento às missões institucionais, ao cidadão e à busca na melhoria da gestão pública.

Para o Laboratório em estudo (LIT), que possui categorias diferentes quanto a seus recursos humanos (servidores e terceirizados), mas com objetivos comuns na prestação de serviços e atendimento a missões institucionais, é importante salientar a necessidade de contratação e permanência de terceirizados em seu quadro de profissionais, que compõem e substituem outros que aposentaram ou deixaram o Instituto. Esta é a única possibilidade que o Instituto e o Laboratório apresenta para ampliar o seu quadro de recursos humanos, repor e manter profissionais que garantiram e garantem o desenvolvimento de atividades ao longo dos anos.

Assim, para compor um diagnóstico relativo a esses dois tipos de profissionais do LIT, foram produzidos quadros específicos sobre os resultados desta comparação.

Para o mapeamento de competências, os métodos e critérios deste estudo são apresentados no Quadro 10, que apresenta o comparativo entre as categorias de seus profissionais celetistas e seus servidores públicos, bem como a gestão de competências com foco em competências e cargos.

5.5.1 Quadro Comparativo - Métodos e Critérios para o Mapeamento

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS				
Instituto/INPE	Método	Critério	Foco Competências	Foco em Cargos
Servidores	Gestão por Competências	Nível Institucional	Sim Mapeamento	Sim, Plano de Desenvolvimento Individual (PDI)
Profissionais Celetistas	Pesquisa em Competências	Coordenação e estratégia do Laboratório	Sim Mapeamento	Sim

Quadro 10 - Metodologia aplicada às categorias de Servidores e Profissionais Celetistas

O processo de mapeamento dos servidores do LIT deu-se pelo critério e método Institucional já estabelecido pelo Instituto INPE, conforme o Quadro 10, visando à gestão de pessoas por competências, tem como objetivo a implementação

de ações que permitam conhecer, desenvolver, potencializar e integrar as competências individuais às institucionais dos servidores, visando à excelência no cumprimento da missão do Instituto (INPE/CGI-SGC, 2010, p.1).

Para os profissionais celetistas que também trabalham e pertencem ao quadro de profissionais do Laboratório LIT, o critério para o mapeamento é outro procedimento. O critério para execução do mapeamento dos profissionais celetistas do LIT, objetivo desta dissertação, é apresentado no Quadro 10. Além de atender à necessidade deste mapeamento, estes dados vão contribuir para a disponibilização desses procedimentos aos gestores do LIT e do INPE para diversos fins, importância, especialmente na estratégia de gestão de pessoas.

5.5.2 Regimes e Legislação dos Profissionais

Categorias	Número e Regime - de Profissionais Mapeados		
	Número	Ano	Regime
Profissionais Celetistas	68	2012	CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas
Servidores Públicos	59	2010/11	RJU – Regime Jurídico Único

Quadro 11 - Números de Profissionais Mapeados e o Regime

Conforme o Quadro 11, os celetistas do LIT mapeados totalizam 68 profissionais, e os servidores públicos mapeados somaram 59, que exercem atividades no Laboratório. Esses profissionais celetistas obedecem às Leis vigentes da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), e os servidores públicos são regidos pela RJU (Regime Jurídico Único). Esta constitui uma diferença entre esses profissionais, os quais obedecem a legislações diferentes, exigindo uma gestão específica para cada categoria. Até este momento, não havia no LIT um estudo que mostrasse e organizasse esses dados.

O número de profissionais celetistas no LIT é alto e existe entre eles o objetivo de passar a integrar a carreira do funcionalismo público. Para iniciar e apresentar como é realizado este processo de ingresso destas categorias no serviço

público, em um Laboratório que responde a um Órgão Público da carreira de ciência e tecnologia, o Quadro 12 apresenta um resumo do processo e dos procedimentos atualmente utilizados.

5.5.3 Ingresso na Carreira

Ingresso - Carreira dos Profissionais		
Profissionais Celetistas	Ingresso pela contratação Empresa privada (estratégia do LIT).	Não possuem fronteiras em suas carreiras. Contratação normal, sem estabilidade.
Servidores Públicos	Concurso Público, aprovado, nomeado e convocado para entrar em exercício.	De 30 a 40 anos de trabalho vinculados a concurso público e regime estável.

Quadro 12 - Ingresso - Carreira dos Profissionais
Fonte: Adaptado de Arthur (1996) apud Amaral (2008, p.14)

A carreira de profissionais em um Órgão Público como o LIT/INPE, conforme detalhes mencionados no Quadro 12 possui diferenças. Os profissionais celetistas buscam preparar-se realizando cursos para ingresso em carreiras públicas, criam expectativas na prestação de concursos, no sentido de serem aprovados e ingressar na carreira pública, chegando à estabilidade e aposentadoria. Para os servidores em atividade, a necessidade é outra, pois buscam a estabilidade na carreira, bem como se alinharem ao plano de carreira existente, procurando a capacitação e titulação desejada (em conformidade com o interesse da área), além de uma aposentadoria satisfatória e o seu ideal profissional.

Quanto às recomendações é necessária uma nova perspectiva, é preciso transformar a estabilidade do servidor público, de uma fraqueza da GPPC (Gestão de pessoas por competências) numa força. Usar a estabilidade como uma forma não de estagnação, mas como segurança para experimentar a evolução e habilitar a melhoria. Como não há o risco da demissão, o profissional pode ousar evoluir sem medo (ARTHUR, 1996, apud Amaral, 2008, p.15).

Profissionais celetistas passam anos fazendo cursos preparatórios para serem aprovados em concurso público, procurando a carreira pública com foco na

estabilidade como comenta Arthur (1996) apud Amaral (2008). Já o servidor público enfrenta desafios e na carreira evolui sem preocupação de sua demissão.

*De acordo com as considerações “devido à estrutura organizacional referente às categorias, no setor público as carreiras são para 30 ou 40 anos, no setor privado as carreiras não possuem fronteiras” (ARTHUR, 1996 apud AMARAL, 2008, p.14).

Para a obtenção e o levantamento dos dados para compor o mapeamento de competências, o Quadro 13 apresenta os procedimentos utilizados.

5.5.4 Procedimentos para a Obtenção dos Dados – Competências

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS – Levantamento dos Dados				
Instituto/INPE-LIT	Competências Técnicas	Auto Mapeamento	Mapeamento Do Gestor	Reunião de Feedback
Servidores	Coordenador do Laboratório	Servidor	Chefe Coordenador do Laboratório	Servidor e Coordenador
Profissionais	Informações obtidas pelo instrumento de pesquisa – Entrevistas	Não	Validadas pelo Coordenador do Laboratório	Não
Instituto/INPE-LIT	Competências Gerais ou Comportamentais	Auto Mapeamento	Mapeamento do Gestor	Reunião de Feedback
Servidores	Servidor	Servidor	Chefe Coordenador da Área	Servidor e Coordenador
Profissionais	Informações obtidas por meio do instrumento de pesquisa “Entrevistas”	Não	Não	Não
Instituto/INPE-LIT	Competências Específicas	Auto Mapeamento	Mapeamento do Gestor	Reunião de Feedback
Servidores	Servidor	Servidor	Chefe Coordenador da Área	Servidor e Coordenador
Profissionais	Informações obtidas por meio do instrumento de pesquisa “Entrevistas”	Não	Não	Não

Quadro 13 - Fonte de Informações das Competências dos Servidores e Profissionais

Para o Laboratório-LIT, as informações obtidas por meio dos instrumentos de pesquisas, que são as entrevistas semiestruturadas como o Quadro 13, apontam que todos os profissionais celetistas participaram das entrevistas e contribuíram com a veracidade de suas informações.

Da parte do INPE, para a obtenção de dados dos servidores foram realizadas as fases necessárias para o processo de mapeamento de competências do Instituto por meio de três etapas:

Automapeamento;

Mapeamento do gestor;

Reuniões de feedbacks.

Para a modelagem do sistema de mapeamento, o serviço de Gestão de Competências (SGC) contou com a colaboração de gestores do INPE e com a assessoria da Fundação Instituto de Administração (FIA). O sistema foi conduzido por três grupos:

Modelagem

Gestor

Orientador

Aos quais coube a responsabilidade de analisar, modelar e orientar o processo; e submeter o material desenvolvido à validação do Corpo Diretivo, Coordenação de Gestão Interna (INPE, CGI.SGC, 2010, p.2).

As dimensões e descrição das competências:

Competências Gerais: Derivadas do intento estratégico, da missão e dos valores do INPE.

Competências Específicas: Competências requeridas de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas nas áreas de atuação do INPE (pesquisa, tecnologia e gestão).

Competências Técnicas: Associadas a campos do conhecimento (capacidades) e se relacionam as atividades desenvolvidas nas áreas (INPE.CGI.SGC, 2010, p.2).

Para mensurar as competências dos profissionais celetistas como as dos servidores públicos, foram utilizados conceitos diferenciados atribuídos para o mapeamento das competências, categorias das competências (Sociais e Individuais, Específicas, Organizacionais e as Técnicas).

5.5.5 Conceitos para Mensuração do Desenvolvimento das Competências

Conceitos para a Mensuração das Competências			
	Auto Mapeamento	Mapeamento do Gestor	Reuniões de Feedbacks
Servidores Públicos	<ul style="list-style-type: none"> • A desenvolver • Em desenvolvimento • Desenvolvimento Pleno • Desenvolvimento com Superação 	<ul style="list-style-type: none"> • A desenvolver • Em desenvolvimento • Desenvolvimento Pleno • Desenvolvimento com Superação 	<ul style="list-style-type: none"> • A desenvolver • Em desenvolvimento • Desenvolvimento Pleno • Desenvolvimento com Superação
	Entrevistas Semiestruturadas	Validação Informações	-
Profissionais Celetistas	Por incidências de competências citadas pelos profissionais celetistas.	Validação pela Chefia do Laboratório	-

Quadro 14 - Conceitos para Mensuração das Competências
Fonte: INPE (2010/11)

Os conceitos das competências dos profissionais celetistas para mensuração, como apresentada no Quadro 14 referem-se às competências do resultado da pesquisa, são as competências citadas pelos profissionais, conforme o número de incidências. As informações das competências técnicas foram validadas pela chefia do Laboratório sendo o coordenador a autoridade máxima de competência.

Para o mapeamento dos servidores públicos do LIT, as competências mapeadas como Desenvolvimento Pleno (DP) e Desenvolvimento com Superação (DS) são consideradas competências atendidas, sendo que os demais conceitos apontam lacunas de competências para as quais são necessárias também ações de desenvolvimento.

O objetivo da Gestão de competências é, a curto e médio prazo, elevar o nível de atendimento para o terceiro conceito, Desenvolvimento Pleno (INPE, resultado do mapeamento de competências, 2010-2011).

5.5.6 Comparação das Competências dos Profissionais Celetistas e dos Servidores Públicos quanto a Percepção da Missão Institucional

O Quadro 15 apresenta a comparação entre competências do mapeamento das duas categorias (profissionais celetistas e servidores públicos) quanto à percepção dos profissionais sobre a Missão do INPE e do LIT. Estas competências são consideradas muito importantes, pois elas se referem às competências organizacionais, ligadas à missão do Instituto e do Laboratório, que foram mapeadas a partir das pesquisas com os profissionais celetistas, e a competência dos servidores foi realizada a partir de documentos estratégicos, originados da gestão de competências dos servidores públicos federais.

MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS MISSÃO – INSTITUCIONAL INPE E LIT COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS			
PROFISSIONAIS CELETISTAS	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES PÚBLICOS	COMPETÊNCIAS
<ul style="list-style-type: none"> Atuar de acordo com a missão e objetivos do LIT, respondendo e atuando de acordo com a estrutura e definição da missão do Laboratório LIT. 		<ul style="list-style-type: none"> Conhecer e atuar de acordo com as estratégias e a missão do INPE. Compreender o seu papel e impacto de suas atividades na equipe e, indiretamente, no programa/unidade. 	
<p>Qual a missão do Laboratório?</p> <p>De acordo com a estrutura e definição do Laboratório de Integração e Testes (LIT), ele tem como missão:</p> <ul style="list-style-type: none"> Contribuir para a progressiva autonomia do País em áreas estratégicas. Prover suporte técnico para os esforços do setor produtivo nacional em desenvolver sua competitividade no mercado internacional. 	<p>Colaboração: colaborar com as pessoas, chefes e equipe nas atividades, processos, serviços e projetos.</p> <p>Conectividade com Clientes: Estar atento às necessidades do cliente interno e externo buscando o atendimento de excelência sempre.</p> <p>Confidencialidade: Cumprir com termo de confidencialidade nas atividades desenvolvidas no Laboratório.</p> <p>Liderança: Ter o censo de Liderança, ser um líder de conhecimento da área, participação e</p>	<p>Qual a missão do INPE?</p> <p>De acordo com a estrutura Institucional a definição do INPE - Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação, tem como missão:</p> <ul style="list-style-type: none"> Produzir ciência e tecnologia nas áreas espacial e do ambiente terrestre e oferecer produtos e serviços singulares em benefício do Brasil. Ser referência nacional e internacional nas 	<p>Colaboração: Colaborar na disseminação da estratégia do INPE, contribuindo para o processo de transformação organizacional.</p> <p>Conectividade com Clientes: Atua de maneira alinhada à missão, estratégia e objetivos da Instituição, como foco no atendimento e antecipação de demandas da sociedade brasileira.</p> <p>Atuação Orientada à Estratégia</p> <ul style="list-style-type: none"> Conhecer a estratégia e objetivos do INPE Conhecer diretrizes do MCT Atualizar-se quanto às tendências de médio e longo prazos em sua

<ul style="list-style-type: none"> • Criar o ambiente necessário para a promoção de programas espaciais nacionais e em cooperação com outros, provendo serviços de alta qualidade, baixos custo e nos prazos corretos. 	<p>comprometimento com as pessoas da equipe e o Laboratório.</p> <p>Inovação: Praticar e estimular a criatividade na área do conhecimento e no ambiente do Laboratório.</p> <p>Responsabilidade e Comprometimento: Ter responsabilidade e comprometimento com as pessoas, atividades, processos e serviços do Laboratório</p> <p>Trabalho em equipe: Sinergia entre os envolvidos da equipe.</p> <p>Visão Sistêmica e Estratégica: Atuar na visão global e da Instituição no setor de Ciência e Tecnologia. Alinhar-se a missão, estratégia e objetivos do LIT. Colaborar na disseminação da estratégia do Laboratório LIT e no processo de transformação organizacional.</p>	<p>áreas espacial e do ambiente terrestre pela geração de conhecimento e pelo atendimento e antecipação das demandas de desenvolvimento e de qualidade de vida da sociedade brasileira.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Com base em princípios de ética, transparência e integridade, o INPE defende, preserva e promove um conjunto de valores que orientam continuamente suas estratégias e ações. 	<p>área de atuação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar de grupos envolvidos em planejamento estratégico ou comitês decisórios. <p>Liderança: Conhecer e atuar de acordo com as estratégias e a missão do INPE. Ter visão de sua equipe na Unidade/Programa que está inserido. Gestão e direcionamento de pessoas, agregar valor, delegar responsabilidades, mobilizar equipes, foco no resultado da equipe/projeto. Participação no Programa Interno de Desenvolvimento de Lideranças.</p> <p>Inovação: Gerar conhecimentos singulares em Ciência e Tecnologia, nas áreas espaciais e do ambiente terrestre, que possibilitem inovações científicas e tecnológicas em benefício da qualidade de vida da sociedade brasileira.</p> <p>Comprometimento: compromisso dos profissionais com o atendimento dos objetivos institucionais e com a realização de propósitos comuns e duradouros.</p> <p>Comunicação: interação permanente com a sociedade para atendimento de suas necessidades e divulgação dos resultados do Instituto, facilitando o acesso à informação, produtos e serviços gerados.</p> <p>Valorização de Pessoas: Reconhecimento de que o desempenho do Instituto depende do desenvolvimento, da valorização, do bem estar e da realização profissional de seu capital humano.</p> <p>Responsabilidade sócio-ambiental: Atuação balizada pela ética, pela transparência e pelo respeito à sociedade, ao ambiente, à diversidade e ao desenvolvimento sustentável.</p>
---	---	--	---

Quadro 15 - Comparação das Categorias dos Profissionais Celetistas e dos Servidores Públicos
 Percepção da Missão Institucional
 Fonte: INPE (2010/2011)

As similaridades referentes à missão fazem com que o profissional celetista por ser terceirizado, contratado sob o regime de CLT responda e direcione seus objetivos à missão do LIT e à missão do INPE. Quanto aos servidores públicos, por serem concursados e responderem ao RJU (Regime Jurídico Único), eles devem responder à missão do INPE e, conseqüentemente à missão do LIT. Os fatores e significados são os mesmos, mas o que os diferencia é a ordem das normas que devem seguir, ou seja, os concursados devem seguir primeiro as orientações do INPE e depois as do LIT e os celetistas devem seguir primeiro as regras do LIT e depois as do INPE.

Para os servidores públicos a atuação é sempre orientada pela visão global da Instituição, de acordo com as estratégias e a missão do INPE, e a inserção desta no setor de C&TI.

Os servidores atuam de maneira alinhada à missão, à estratégia e objetivos da Instituição, com foco no atendimento de demandas da sociedade brasileira, contribuindo na disseminação da estratégia do INPE e contribuindo para o processo de transformação organizacional.

As competências dos servidores ligados à missão do INPE: Colaboração, Conectividade com clientes, Atuação Orientada à Estratégia, Comunicação, Liderança, Inovação, Comprometimento, Responsabilidade Socio-ambiental, Valorização de Pessoas.

Para os profissionais Celetistas, as competências consideradas organizacionais atendem à missão do Laboratório, atividades desenvolvidas para a Missão Espacial e para a indústria, como, por exemplo, a competência técnica da área, o conhecimento da sua especialização, a conectividade com o cliente, o comprometimento com a equipe e com a chefia, bem como estar alinhado sempre aos objetivos e missão do Laboratório. Com relação à diferença nas competências organizacionais ligadas à Missão do LIT, a competência “liderança dos profissionais celetistas” difere da competência para os servidores. No caso dos profissionais celetistas, existe pouco incentivo para a competência liderança, embora existam em algumas áreas profissionais celetistas atuando em cargos de chefia. Esses celetistas são reconhecidos somente no ambiente do Laboratório, não sendo considerados institucionais como os servidores que são designados oficialmente para atividades de liderança.

Na apresentação do Quadro 16, as Competências Sociais e Individuais ou Gerais para o Instituto INPE incentiva, prepara e oferece programas de desenvolvimento de Lideranças e Gerenciamento, Programa Interno de Desenvolvimento de Lideranças:

- Módulo de Desenvolvimento de Pessoas

“Ação focada no auto desenvolvimento e no desenvolvimento de outros, por meio da delegação, orientação e prática de *feedback*. Ações formais e não formais de desenvolvimento e o acompanhamento de resultados” (INPE, 2010)

Para os servidores públicos, os planos de carreira promovem oportunidades para o reconhecimento de contribuições individuais e coletivas e para a preparação de sucessores na carreira do servidor do Instituto.

A liderança é uma competência diferenciada no LIT, embora este Laboratório mantenha a importância do cargo de chefia para os líderes celetistas. O líder servidor é nomeado pelo Ministério de Ciência e Tecnologia e Inovação, deverá seguir e responder às diretrizes e normas do Instituto. O líder profissional celetista é definido internamente pela coordenação do LIT, respondendo somente às normas internas ao LIT, não sendo reconhecido pelo Instituto. Diante disso, o LIT deve manter em suas áreas lideranças de servidores públicos à frente de suas equipes.

De acordo com o Quadro 16 é apresentado uma “competência diferenciada”, que os profissionais celetistas e os servidores do LIT devem manter em sua rotina de trabalho que é a “confidencialidade”. Esta competência é de grande importância no Laboratório, devido às especificidades e exigências da missão espacial e do setor produtivo na prestação de serviços e produtos testados no LIT. Os clientes exigem confidencialidade para seus produtos inovadores testados no LIT, devido à competitividade do mercado.

Quanto à atuação dos profissionais do LIT na percepção da missão do Laboratório, tanto os profissionais celetistas quanto os servidores públicos têm uma percepção semelhante sobre a missão no Laboratório. Eles são orientados pelos gestores das áreas sobre a atuação deles dentro dos objetivos da Instituição INPE e do LIT, atendendo com qualidade tanto o setor aeroespacial quanto o setor produtivo.

A participação dos profissionais no processo da missão LIT é decisiva para o alcance dos resultados esperados, os quais contribuindo para o crescimento e desenvolvimento não só do LIT, como o INPE e o próprio profissional.

5.5.7 Comparação das Categorias dos Profissionais Celetistas e dos Servidores Públicos quanto às Competências Sociais e Individuais e Gerais.

COMPETÊNCIAS SOCIAIS e INDIVIDUAIS ou GERAIS			
PROFISSIONAIS CELETISTAS	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES PÚBLICOS	COMPETÊNCIAS
<p>Competências consideradas pelos Profissionais Celetistas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competências fundamentais para trabalhar no LIT • Competências importantes para a realização do seu trabalho • Competências importantes para o relacionamento Interpessoal • Competências fundamentais para o trabalho em equipe • Competências que fazem a diferença 	<p>Respeito: Respeitar as pessoas, os profissionais e seu trabalho.</p> <p>Cooperação: Cooperar com a equipe, a chefia e clientes (oferecer ajuda sempre que necessário).</p> <p>Liderança: Capacidade de gerenciar equipes, ensinar, preparar, conduzir, treinar, orientar, potencializar pessoas.</p> <p>Motivação: Estimular, influenciar e entusiasmar a equipe a alcançar metas e objetivos.</p> <p>Flexibilidade: Capacidade de ser flexível em relacionamentos e situações, ter flexibilidade nas atividades e com os clientes.</p>	<p>Competências consideradas pelos Servidores Públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicação: Transmitir informações relevantes sobre seu trabalho à equipe e ao gestor. • Cooperar com a equipe em que atua e com profissionais de outras equipes, visando obter sinergia e convergência entre as ações realizadas. • Articula-se com pares na equipe e fora dela, orientando para a obtenção de soluções para problemas em comum. • Estabelecer rede de relacionamentos no âmbito de suas atividades para o intercâmbio de informações técnico-científicas,. • Cumprir objetivos e resultados estabelecidos para suas atividades, • Atuar preventivamente para evitar riscos que possam comprometer a eficiência e eficácia ou impactar no alcance dos objetivos e resultados 	<p>Atuação Orientada à Estratégia: Atuação orientada pela visão global da Instituição e inserção desta no setor de C&TI. Atuação alinhada à missão estratégica e objetivos da Instituição, com foco no atendimento e antecipação de demandas da sociedade brasileira</p> <p>Articulação Interna Refere-se à atuação cooperativa com outros profissionais do Instituto, por meio do intercâmbio das informações, superando conflitos e obstáculos em prol da sinergia, otimização de esforços e convergência de ações.</p> <p>Articulação Externa Refere-se à gestão da rede de relacionamentos e parcerias estratégicas no nível institucional. Intercâmbio de informações, negociação para a viabilização de acordos e ações de reciprocidade para a instituição e para as partes envolvidas.</p> <p>Ação focada em Resultados Refere-se à ação para atingir objetivos e metas pactuadas, contribuindo com a execução da estratégia definida. Planos de ação e</p>

		<p>estabelecidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contribuir com sugestões e informações para a identificação de oportunidades, • Solicitar feedbacks e realizar ações que promovam seu desenvolvimento e aperfeiçoamento. • Orientar profissionais menos experientes na condução de suas atividades, sempre que necessário. 	<p>cronogramas, atuando no monitoramento dos resultados através de indicadores.</p> <p>Ação Empreendedora Envolve o aproveitamento de oportunidades, a atenuação de riscos, a obtenção de recursos e a solução de restrições para garantir a sustentabilidade da Instituição.</p> <p>Desenvolvimento de Pessoas Refere-se à ação focada no autodesenvolvimento e no desenvolvimento de outros, por meio da delegação, orientação e prática do feedback. Recomenda ações formais e não formais de desenvolvimento e acompanha resultados. Inclui o reconhecimento de contribuições individuais e coletivas e a preparação de sucessores.</p>
--	--	--	---

Quadro 16 - Comparação entre Similaridades e Diferenças das Competências Individuais/Sociais e Gerais.

Elaborado pela autora, com base em dados desta pesquisa e do Resultado do Mapeamento INPE (2010/2011).

Para as competências individuais/sociais e gerais as que mais se destacaram para os profissionais celetistas foram as competências: respeito, cooperação e a flexibilidade, conforme demonstra-se no Quadro 16. Estas competências são relativas às Competências no relacionamento interpessoal, consideradas importantes para um ambiente harmonioso e produtivo. Elas são competências ligadas ao comportamento e aplicadas ao dia-a-dia no ambiente do trabalho e no contato com as pessoas.

As Competências consideradas diferentes entre as categorias dos profissionais celetistas e dos servidores públicos: Articulação Externa e Interna, Visão Sistêmica e Estratégica, Desenvolvimento de Pessoas e Liderança, pois são competências que dependem da política interna e externa, representa as particularidades do Laboratório com sua autonomia, e apresentam diferenças em

seus procedimentos envolvendo processos e pessoas, pois para gerir estas diferenças é necessário um bom gerenciamento.

No Gráfico 10 são apresentadas às competências Gerais dos servidores públicos do LIT, resultado do mapeamento dos servidores realizado nos anos de 2010/2011.

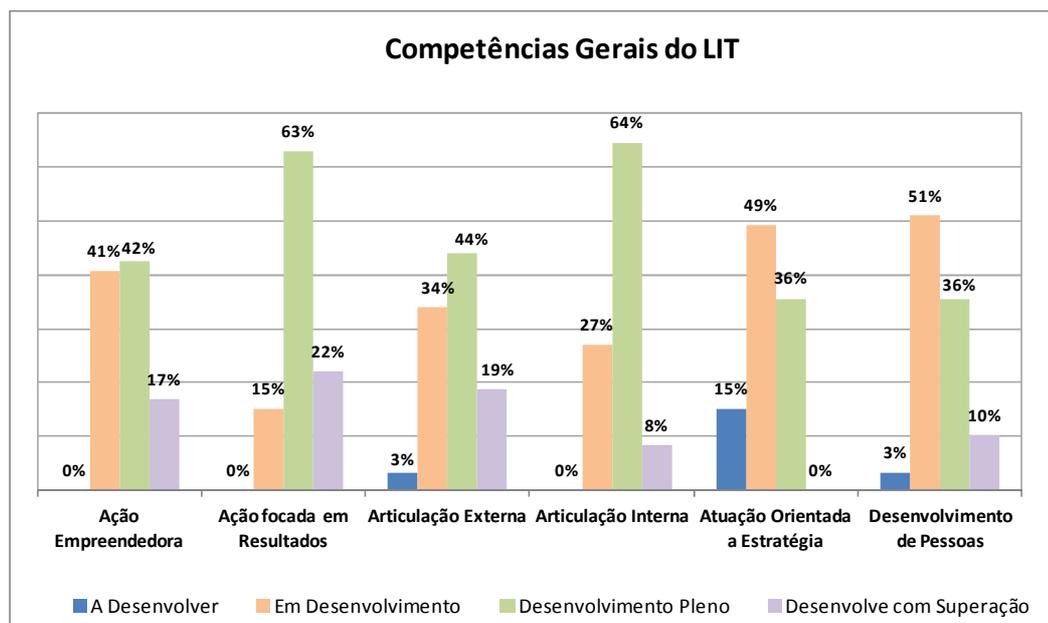


Gráfico 10 – Competências Gerais dos Servidores Públicos Federais do LIT
Fonte: INPE (2010/11, p.28)

Quanto à comparação das competências Sociais e Individuais entre profissionais celetistas e gerais para os servidores públicos do LIT, o resultado apontou para os servidores a variável “Articulação Interna” (Cooperação, comunicação, pro-atividade, trabalho em equipe, sinergia, relacionamento interpessoal, superação de conflitos entre áreas e pessoas) mostra que dos 64% dos 59 servidores mapeados consideraram esta competência como desenvolvimento pleno.

Quanto à variável “ação focada em resultados” (relativa à administração de tempo; persistência, eficiência e eficácia no trabalho; identificação de riscos; execução de objetivos; planos de ação, que são competências fundamentais para o desempenho de qualquer trabalho), o Gráfico 10, mostra que 63% dos 59 servidores públicos consideraram como sendo competências de desenvolvimento Pleno.

O resultado da comparação das competências Sociais e Individuais ou Gerais mostrou-se que os servidores públicos quanto os profissionais celetistas dão ênfase aos mesmos comportamentos relativos a estas competências, apresentou-se que esses profissionais são diferentes somente quanto ao regime em que são contratados, mas a atuação no LIT é a mesma.

5.5.8 As Comparações das Competências Específicas dos Profissionais Celetistas com os Servidores Públicos Federais do LIT

COMPETÊNCIAS ESPECÍFICAS			
PROFISSIONAIS CELETISTAS	COMPETÊNCIAS	SERVIDORES PÚBLICOS	COMPETÊNCIAS
<p>Competências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competências Técnica da área de atuação • Idioma Inglês • Liderança <p>Capacitação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cursos da área pública, projeto básico, licitação. Norma técnica da qualificação do Laboratório. • Cursos de informática, prog ramas e linguagens básicos e específicos. • Curso de Português: Redação, gramática, elaboração projeto técnico-científico. <p>Pós-graduação (Especialização, MBA, Mestrado e Doutorado).</p>	<p>Competência Técnica: Ter o conhecimento da área de atuação (Engenharia ou técnico)</p> <p>Conhecimentos Normas Técnicas.</p> <p>Idioma Inglês: fundamental para atuação da área.</p> <p>Liderança: capacidade de gerenciar equipes, ensinar, preparar, conduzir, treinar, orientar, potencializar pessoas.</p> <p>Capacidade de Decisão e Negociação: Ser capaz de decidir no momento certo, tomando a decisão certa. Saber negociar sobre produtos e serviços com clientes internos e externos, fornecedores, parceiros envolvidos no projeto e na Missão.</p> <p>Conectividade com Clientes: Estar atento às necessidades do cliente interno e externo, buscando o atendimento de excelência sempre.</p> <p>Logística: Competência para atuar com os processos, produtos e serviços.</p>	<p>As competências Específicas foram definidas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas com gestores, • Análise documental • Reuniões, com foco na natureza de atividades (desenvolvimento). 	<p>Atuação em Projetos na Carreira de Tecnologia - LIT</p> <p>Administrar e controlar projetos e programas, cumprindo escopo, custos, prazos e padrões de qualidade estabelecidos. Realizar o planejamento de projetos, definindo sua estrutura analítica, cronogramas, resultados previstos e recursos envolvidos, monitorando progressos. Identificar oportunidades de sinergia entre projeto/programas visando a potencialização de resultados.</p> <p>Orientação para Clientes (Internos/Externos)</p> <p>Conduzir atividades considerando as expectativas e serviços acordados com o cliente (interno e externo). Atuar na identificação, cumprimento e monitoramento das expectativas e acordos firmados. Atender requisitos com confiabilidade.</p> <p>Inovação</p> <p>Gerar conhecimentos</p>

	<p>Finanças: Conhecimento que envolve administração, orçamento e contabilidade pública.</p>		<p>singulares em Ciência e Tecnologia, nas áreas espaciais e do ambiente terrestre, que possibilitem inovações científicas e tecnológicas em benefício da qualidade de vida da sociedade brasileira.</p> <p>Gestão do Conhecimento Atuar no registro, disseminação e acessibilidade dos conhecimentos que agreguem valor, especialmente tornando o conhecimento tácito em explícito. Envolve atuação na formação de Recursos Humanos. Inclui ação para proteção de direitos de propriedade intelectual.</p>
--	--	--	--

Quadro 17 – Comparação com as Similaridades e Diferenças das Competências Específicas entre Profissionais Celetistas e Servidores Públicos

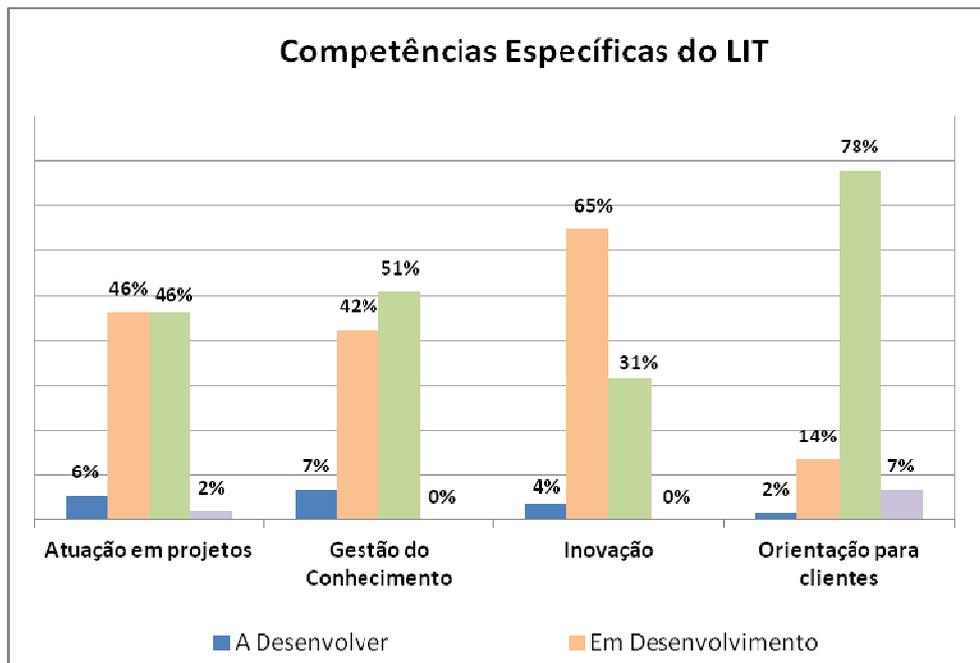


Gráfico 11 – Competências Específicas dos Servidores Públicos Federais do LIT
Fonte: INPE (2010/11, p.50)

A comparação realizada entre as competências específicas para os profissionais celetistas considerou em primeiro lugar a competência do “conhecimento técnico na área de atuação” e em segundo o “idioma inglês” como a competência mais importante para o desempenho das atividades do LIT. Em terceiro

lugar apareceu o “comprometimento e o atendimento aos clientes” dentro da categoria competências específicas ligadas ao conhecimento, de acordo com a percepção dos profissionais, conforme aponta o Quadro 17 (Competências Específicas).

Conforme apresenta o Gráfico 11 (INPE, 2010/11), o resultado para os servidores públicos, dentro da categoria das competências específicas, as que mais se destacaram e que foram consideradas como Desenvolvimento Pleno são “*Orientação para Clientes*”, com 78% dos 59 servidores; “*Gestão do conhecimento*”, com 51% dos 59 servidores; a “*Atuação em Projetos*” com 46% dos 59 servidores; e Inovação com 31% dos 59 servidores.

O Laboratório, seguindo as descrições das competências específicas do INPE para os servidores públicos, conforme a natureza das atividades apresenta a competência relativa à “atuação em projetos” como sua competência essencial e específica, pois os projetos constituem a forma como se encontrou neste Laboratório para melhor desenvolver suas atividades. Esta competência se refere a três conceitos, conforme a seguir (INPE, 2010, 2011, p.12):

- a) Administrar e controlar projetos e programas, cumprindo escopo, custos, prazos e padrões de qualidade estabelecidos.
- b) Realizar o planejamento de projetos, definindo sua estrutura analítica, cronogramas, resultados previstos e recursos envolvidos, monitorando progressos.
- c) Identificar oportunidades de sinergia entre projeto/programas visando à potencialização de resultados.

Por esse motivo, esta competência foi considerada pelos servidores do LIT, como apresentada no Gráfico 11, Competências Específicas, como “desenvolvimento pleno”, com 46% dos 59 servidores.

As similaridades das competências específicas são evidentes nas categorias dos celetistas e dos servidores, pois ambos consideraram competências semelhantes para as suas atividades, sendo o Conhecimento Técnico na Área de Atuação, Atuação em Projetos, Gestão do Conhecimento, Inovação, as quais são competências específicas e fundamentais para a realização do trabalho.

Consideraram, também, o Atendimento ao Cliente, de grande importância e constitui uma peça-chave para o Laboratório. São competências ligadas ao

atendimento, aprendizado e desenvolvimento, nas áreas de cada profissional, na busca dos objetivos, interligados às diretrizes e especificidades da missão para o desempenho das atividades no Laboratório.

Os principais resultados apontam as competências específicas como as de maior incidência, seguidas pelas competências sociais e individuais; e a competências organizacionais, finalizando com as competências técnicas de cada ocupação. A comparação do mapeamento entre as categorias dos profissionais celetistas e dos servidores públicos deste Laboratório apresentou resultados conforme os critérios e os métodos utilizados e com as características dos regimes e legislação de cada categoria. Esta comparação demonstrou semelhanças e diferenças existentes entre as categorias, como:

- a) **legislação trabalhista que cada categoria deve seguir** (Servidor Público – RJU – e Profissionais Celetistas – CLT);
- b) **plano de carreira** (Servidor Público – aprovação em Concurso – Profissionais Celetistas – Contratação Privada);
- c) **procedimentos para a coleta de dados** (Servidor Público – Estudo já elaborado pelo INPE – Profissionais Celetistas – Estudo inédito realizado por esta dissertação);
- d) **progressão na carreira** (Servidor Público – Regime estável e possibilidade de progressão – Profissionais Celetistas – Sem estabilidade – contratação pelo sistema privado);
- e) **percepção da missão do Laboratório** (Servidores Públicos - segue as missões do INPE e do LIT - Profissionais Celetistas - seguem a missão do LIT).

Estas semelhanças e diferenças ocorrem devido à obrigação de o Servidor Público do LIT/INPE seguir todas as disposições legais emanadas do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Devido ao fato de os Profissionais Celetistas serem considerados como uma categoria “terceirizada”, que segue outro regime de contratação (CLT) e, portanto, de acordo com as Leis Trabalhistas brasileiras, devendo seguir “rigidamente” diferentes regimes, dentro de um Laboratório, que é por natureza de origem pública federal. Esses conflitos de normas, regras, direitos, deveres deixam os gestores do LIT em situações onde o bom senso deve prevalecer.

5.5.9 As Competências Técnicas Requeridas dos Profissionais Celetistas e Servidores Públicos Federais do LIT

Competência LIT	Área de Competência	Subárea de Competência	Competência Técnica (Individual)	Servidores	Conhecimentos Associados (opcional)	Carreira	OBS: Não Instalada (requerida)	Profissional Celetista
Administração	Apoio administrativo	Recepção: Visitas, Eventos.	Atendimento a clientes, palestrantes e visitantes internos e externos, organização e apoio a eventos	1	Atendimento, comunicação, protocolo e organização de eventos	Gestão	Competência instalada	5
Administração	Apoio administrativo	Convênios e Contratos	Desenvolvimento e acompanhamento de convênios e contratos	0	Apoio administrativo e jurídico	Gestão	Competência instalada	3
Administração	Apoio administrativo	Documentação Técnica	Gestão de documentação técnica	0	Manutenção, suporte, arquivo e controle de documentos	Gestão	Competência instalada	2
Administração	Apoio administrativo	Planejamento, Orçamento, Custos	Gestão comercial, financeira e contábil da prestação de serviços de testes e calibrações	2	Gestão de processos associados a atividades comerciais	Gestão	Competência instalada	4
Administração	Apoio administrativo	Planejamento, Orçamento, Custos	Orçamento e compras públicas	1	Orçamento e gestão de recursos do Tesouro	Gestão	Competência instalada	0
Administração	Apoio administrativo	Recursos Humanos	Recursos Humanos	1	Gestão de pessoal nas áreas de recrutamento, contratação, avaliação, pagamento e desligamento	Gestão	Competência instalada	0
Administração	Apoio administrativo	Recursos Humanos	Recursos Humanos	1	Gestão de pessoal nas áreas de serviço social e treinamento	Gestão	Competência instalada	0
Administração	Apoio secretaria	Secretaria	Coordenação geral de secretaria	0	Secretaria: recepção, triagem, distribuição, preparação de correspondências e documentos, arquivo. Organização de eventos e atendimento. Gestão de recursos do laboratório.	Gestão	Competência instalada	4

Administração	Apoio logístico	Logística	Gestão de Logística	0	Recebimento, armazenamento, controle e envio de materiais e equipamentos	Gestão	Competência instalada	4
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Manutenção, Operação e Segurança Predial	Operação do sistema predial do LIT, supervisão interna por meio de CFTV, controle de acesso, segurança nas instalações gerais do Laboratório	0	Combate a incêndio e primeiros socorros	Tecnologia	Competência instalada	1
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Manutenção, Operação e Segurança Predial	Manutenção nas áreas alta e baixa tensão, alvenaria, ar condicionado, mecânica geral e hidráulica	4	Combate a incêndio e primeiros socorros	Tecnologia	Competência instalada	7
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Desenvolvimento de Hardware	Desenvolvimento de dispositivos, circuitos, e equipamentos de teste	1	Especificação, projeto, aquisição, montagem e testes de equipamentos eletrônicos	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Manutenção de sistemas	Manutenção de sistemas eletrônicos	3	Especificação, projeto, aquisição, montagem e testes de equipamentos eletrônicos	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Montagem, Integração e Testes (Setor)	Desenvolvimento de Equipamentos de Suporte Mecânico	Desenvolvimento de dispositivos mecânicos para testes. Realização de alinhamentos	1	Especificação, projeto, aquisição, montagem e testes de equipamentos mecânicos	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Montagem, Integração e Testes (Setor)	Desenvolvimento de Equipamentos de Suporte Mecânico	Manufatura de dispositivos mecânicos	0	Operação de máquinas operatrizes e técnicas de montagem, ajustagem e medição	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Manutenção de instrumentos	Eletrônica Industrial, Sistemas e Controles Eletrônicos	0	Manutenção de instrumentos eletrônicos de propósito geral	Tecnologia	Competência instalada	2

Engenharias e Tecnologias Espaciais	Pesquisa e Desenvolvimento	Engenharia de Sistemas aplicada para a área Aeroespacial	Pesquisa e Desenvolvimento em engenharia de sistemas e gerenciamento de projetos	1	Ensino em nível de Pós-graduação	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Metrologia (Setor)	Metrologia Elétrica, Tempo e Frequência	Metrologia elétrica, de tempo e de frequência	3	Calibração de equipamentos e gestão da qualidade de laboratórios de calibração	Tecnologia	Competência instalada	3
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Metrologia (Setor)	Metrologia Física	Metrologia de temperatura, vácuo, umidade relativa, vibração	4	Calibração de equipamentos e gestão da qualidade de laboratórios de calibração	Tecnologia	Competência instalada	1
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Metrologia (Setor)	Metrologia Mecânica	Metrologia mecânica dimensional e de torque	1	Calibração de equipamentos e gestão da qualidade de laboratórios de calibração	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Montagem, Integração e Testes (Setor)	Montagem, Integração e Testes Funcionais	Software embarcado	5	Montagem, integração e testes de equipamentos espaciais	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação de Sistemas (Setor)	Aquisição de Dados	Aquisição de dados de testes Vácuo-Térmicos e dinâmicos	2	Linguagens de programação e tecnologia de redes de computadores	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Gerenciamento	Gerenciamento de Projetos	Gerenciamento de programas de montagem, integração e testes funcionais e ambientais de satélites	2	Subsistemas de satélites, testes ambientais e funcionais de satélites	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação de Sistemas (Setor)	Ensaio de EMI/EMC	Testes de qualificação de equipamentos eletro-eletrônicos e de telecomunicações	2	Gestão da qualidade de laboratório de testes	Tecnologia	Competência instalada	11
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação de Sistemas (Setor)	Ensaio de EMI/EMC	Elaboração de relatórios técnicos e análises de requisitos, agendamento de testes	0	Gestão da qualidade de laboratório de testes	Gestão	Competência instalada	6

Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação de Sistemas (Setor)	Medidas de Antenas	Medidas e qualificação de antenas de telecomunicações	0	Gestão da qualidade de laboratório de testes	Tecnologia	Competência instalada	1
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação de Sistemas (Setor)	Medidas de Propriedades de Massa	Medidas de massa, de Centro de gravidade, de momento de inércia. Balanceamento dinâmico e alinhamento mecânico.	1	Montagem, integração e testes de equipamentos espaciais	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação de Sistemas (Setor)	Medidas de Contaminação	Contagem de partículas e controle de áreas limpas	2	Qualificação de materiais e análises químicas	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Qualificação de Vestimentas	Qualificação de Vestimentas para uso em áreas limpas	1	Serviço de lavagem de vestimentas utilizadas em áreas limpas	Tecnologia	Competência instalada	1
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Montagem, Integração e Testes (Setor)	Desenvolvimento de Equipamentos de Suporte Elétrico	Montagem, integração e testes funcionais de equipamentos e satélites	1	Montagem, integração e testes de equipamentos espaciais	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Montagem, Integração e Testes (Setor)	Soldagem	Solda de equipamentos espaciais	0	Soldagem em tubos metálicos (tipo TIG e MIG)	Tecnologia	Competência instalada	2
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação de Sistemas (Setor)	Ensaio Dinâmicos	Engenharia Mecânica com especialização na área de vibrações	4	Simulação do ambiente espacial em condições vibração	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação de Sistemas (Setor)	Ensaio Vácuo-Térmicos	Engenharia Mecânica com especialização em térmica e operação de sistemas de alto vácuo	4	Simulação do ambiente espacial em condições alto-vácuo	Tecnologia	Competência instalada	2
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Qualificação e Confiabilidade de Componentes (Setor)	Testes elétricos, ensaios ambientais e análise de falhas	Qualificação e Confiabilidade de Componentes Eletrônicos	1	Testes elétricos, ambientais, análise de falhas e de manufatura eletrônica	Tecnologia	Competência instalada	4
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Pintura Espacial	Execução de processo de pintura em estruturas e subsistemas de satélites e equipamentos para uso espacial	2	Química Industrial	Tecnologia	Competência instalada	0

Engenharias e Tecnologias Espaciais	Garantia da Qualidade	Garantia da Qualidade	Aplicação e condução do sistema da qualidade	3	Técnicas de auditoria da qualidade e segurança, organização de documentos e eventos	Tecnologia	Competência instalada	0
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Desenvolvimento de Processos	Processos industriais e automação	1	Negociação com clientes e articulação de contratos industriais	Tecnologia	Competência instalada	0
TI	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Manutenção de Sistemas Computacionais	Desenvolvimento de sistemas, integração de rede de assistência técnica	1	Logística e atendimento a clientes internos	Tecnologia	Competência instalada	2
TI	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Recepção: Visitas, Eventos.	Tecnologia Multimídia (som, fotos, vídeo, rede e iluminação de auditórios)	0	Atendimento, comunicação, protocolo e organização de eventos	Tecnologia	Competência instalada	1
TI	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Desenvolvimento de software: aplicativos técnicos e de gestão	Desenvolvimento de Sistemas computacionais administrativos, de controle e automação	2	Linguagens de programação e tecnologia de redes de computadores	Tecnologia	Competência instalada	0
TI	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Desenvolvimento de software: suporte a rede de dados	Análise de requisitos e especificação de hardware e software para sistemas de informação	1	Linguagens de programação e tecnologia de redes de computadores	Tecnologia	Competência instalada	2
				59				68

Quadro 18 - Competências requeridas dos Profissionais Celetistas e Servidores Públicos
 Fonte: Resultado Geral - pesquisa da dissertação e do Mapeamento de Competências INPE (2010/11)

O Quadro 18 apresenta um resumo geral das competências técnicas individuais requeridas, das categorias dos profissionais celetistas e servidores públicos mapeados no Laboratório-LIT. Este Quadro 18 aponta as áreas, subáreas, a carreira, o número de profissionais mapeados de cada área, as competências requeridas dos servidores públicos e dos profissionais celetistas.

O Quadro 19 apresenta as competências não instaladas (que são as competências necessárias para um futuro próximo). Essas competências deverão

ser inseridas e preenchidas por meio de concurso e/ou da contratação de profissionais celetistas para os perfis das vagas criadas a serem ocupadas.

Competência LIT	Área de Competência	Subárea de Competência	Competência Técnica (Individual)	Servidores	Conhecimentos Associados (opcional)	Carreira	OBS: Competência Não Instalada (requerida)
Administração	Apoio administrativo	Planejamento, Orçamento, Custos	Atualização e aperfeiçoamento dos modelos de custos da operação do Laboratório. Pesquisas e avaliações de mercado.	1	Análise e levantamento de custos. Matemática financeira.	Gestão	Competência a ser instalada
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Desenvolvimento, Operação e Manutenção de Sistemas (Setor)	Manutenção, Operação e Segurança Predial	Gerenciamento do impacto ambiental das operações do Laboratório	2	Química Industrial, Engenharia Elétrica	Tecnologia	Competência a ser instalada
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Montagem, Integração e Testes (Setor)	Montagem, Integração e Testes Funcionais	Montagem elétrica e mecânica de satélites	1	Linguagens de programação e arquitetura de software de tempo real	Tecnologia	Competência a ser instalada
Engenharias e Tecnologias Espaciais	Montagem, Integração e Testes (Setor)	Montagem, Integração e Testes Funcionais	Verificação e Validação de Software	2	Linguagens de programação e arquitetura de software de tempo real	Tecnologia	Competência a ser instalada

Quadro 19 - Competências a serem Instaladas dos Profissionais Celetistas e Servidores Públicos
Fonte: INPE (2010/11)

Essas são necessidades reais do Laboratório que deverão ser preenchidas por meio de concursos. Na eventualidade da não realização de concursos, o Laboratório terá, inevitavelmente, de usar do artifício de contratar profissionais pelo sistema CLT.

O LIT é um Laboratório que responde ao governo federal, essas decisões são lentas, difíceis e o Laboratório não pode esperar, pois suas metas têm datas já estabelecidas. Assim, o critério da contratação pelo sistema celetista torna-se uma decisão estratégica para o bom andamento de suas atividades.

5.6 SISTEMA ELETRÔNICO eLIT - UTILIZAÇÃO DO RESULTADO DO MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS DOS PROFISSIONAIS CELETISTAS E SERVIDORES PÚBLICOS DO LABORATÓRIO-LIT

O instrumento do mapeamento de competências do LIT, elaborado para a possível utilização, facilitará um programa de desenvolvimento e o entendimento de competências na gestão de pessoas no Laboratório. Este instrumento será disponibilizado no programa interno do LIT o “Sistema e Eletrônico eLIT” (programa eletrônico interno de acesso e utilização pelas várias áreas do LIT).

O acesso será permitido pelas chefias, coordenação e profissionais da área de RH, disponibilizando informações e dados necessários, de acordo com as necessidades internas e externas que surgirão no Laboratório.

As competências técnicas validadas para esta pesquisa serão inseridas e disponíveis no Sistema eLIT, como também poderão, no futuro, serem inseridas as competências sociais e individuais, específicas e organizacionais, facilitando a criação dos instrumentos em períodos de avaliações, as individuais e com as chefias/coordenação.

Também, poderá ter acesso restrito o próprio profissional para que ele possa fazer o seu automapeamento ou a sua avaliação. Após o processo de avaliação, os dados ficarão armazenados junto às competências identificadas e o perfil traçado de cada profissional.

Esse trabalho servirá como um instrumento para a área de gestão de pessoas, na aplicação desse processo de Mapeamento de Competências, e poderá também sofrer adaptações de acordo com as necessidades do Laboratório. Essa ferramenta poderá ser estendida para outros profissionais desse mesmo Laboratório, como também para outros profissionais terceirizados, bolsistas, estagiários e prestadores de serviços (seguranças, limpeza, eletricitas, manutenção e pessoal da área verde) do Laboratório LIT.

The screenshot shows the 'Formação Acadêmica' section for Luciene Pereira Aparecido. The table below lists her academic qualifications:

Nível	Curso	Tempo de Conclusão
Mestrado	Gestão e Desenvolvimento Regional	cursando
Especialização (Lato Sensu)	Gestão Avançada de Recursos Humanos	15 anos
Graduação	Administração de Empresas	27 anos
Ensino Profissional de Nível Técnico	Administração de Empresas	31 anos

Figura 08 - Tela do Sistema Eletrônico eLIT - Profissionais (Formação Acadêmica, capacitação)
 Fonte: Sistema Eletrônico eLIT – Programa Interno de RH 2012

The screenshot shows the 'Dados Gerais' section for Luciene Pereira Aparecido. The information displayed is as follows:

- Registro: 664845 Ativo
- Nome: Luciene Pereira Aparecido
- Nome de Guerra: Luciene
- Data Nasc: 05/08/1962
- Sexo: feminino
- Estado Civil: Casado(a) Cônjuge: Sergio Aparecido
- Nacionalidade: brasileira
- Naturalidade: Campestre - Minas Gerais
- Pai: Decio Pereira
- Mãe: Clarice Bruno Pereira

Figura 09 - Tela do Sistema Eletrônico eLIT - Profissionais (Dados Gerais, Competências Técnicas)
 Fonte: Sistema Eletrônico eLIT – Programa Interno de RH 2012

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este Capítulo apresenta as considerações finais obtidas após a pesquisa realizada no LIT, com a problemática estabelecida nos objetivos identificados no início deste trabalho, que consiste em “realizar um Mapeamento de Competências, identificando as competências existentes no quadro de funcionários celetistas do Laboratório de Integração e Testes (LIT) do INPE e realizar a comparação com as similaridades e diferenças das competências dos profissionais servidores públicos federais desse mesmo Laboratório”.

Para o alcance deste objetivo geral foram implementados objetivos específicos com o sentido de a) Identificar a percepção dos profissionais celetistas quanto à Missão do Laboratório; b) Identificar as competências fundamentais percebidas para a execução das atividades no trabalho, competências sociais e individuais, competências específicas e as competências organizacionais.

Com os resultados deste trabalho (alguns possíveis de serem aplicados de modo imediato e outros possíveis em longo prazo) foi possível elaborar o mapeamento de competências para profissionais do Laboratório, conforme proposto no objetivo geral. Este mapeamento, a ser proposto à chefia do Laboratório como uma contribuição, facilitará a implantação de um programa de desenvolvimento e entendimento de competências em gestão de pessoas neste ambiente de trabalho.

O mapeamento fornece ao Laboratório uma soma de conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais ou dos cargos, tanto para a busca de novos profissionais e futuras contratações (se houver), quanto para facilitar as possíveis solicitações de capacitação, desenvolvimento, avaliação ou de contratação no INPE pelo Ministério.

Com este levantamento pronto, infere-se também que poderá ocorrer um aproveitamento desses dados, a qualquer momento, por solicitação da Direção do INPE, advinda do Ministério da Ciência e Tecnologia e Inovação, para que sejam usados em necessidades do INPE ou do LIT. O Ministério periodicamente solicita às áreas do INPE informações sobre seus recursos humanos, exigindo providências rápidas nas informações quanto às atividades exercidas pelos servidores, como também relativas aos profissionais terceirizados (que é o caso do LIT), com o propósito da definição de cargos e perfis da carreira de Ciência e Tecnologia. Esses

dados, considerados inéditos para o LIT, vão facilitar e agilizar as ações ligadas ao trabalho com os servidores e os profissionais celetistas do Laboratório.

Este mapeamento vai possibilitar também ao Laboratório responder à demanda relacionada à capacitação de pessoal, atendendo solicitações de cursos, seminários, palestras, preparando seus profissionais para atuar no contexto científico e tecnológico atual. Além disso, facilitará a busca de profissionais experientes do LIT para atender às solicitações externas e dos profissionais internos, com relação a cursos técnicos, que são geralmente oferecidos na grade de cursos no site do Laboratório.

Além de atender ao programa de desenvolvimento de capacitação dos profissionais do Laboratório, espera-se que esse mapeamento possa gradativamente nortear todas as dimensões da gestão de pessoas, ou seja, a avaliação, as contratações por meio de recrutamento, a alocação dos profissionais, a reciclagem de conhecimento, o alinhamento dos perfis dos cargos, as lacunas e discrepâncias pertinentes às competências e cargos, a sucessão de profissionais e líderes, a formação de liderança, remuneração e progressão na carreira, e outras necessidades do Laboratório. Este trabalho poderá também atender principalmente aos futuros concursos que surgirão, especialmente na identificação das vagas que poderão ser atendidas e preenchidas, como reposição de pessoas que deixarão o Laboratório por aposentadorias, exonerações e possíveis transferências para outras áreas.

Para a área de gestão de pessoas do LIT, este mapeamento de competências torna-se uma ferramenta de domínio e de benefícios na identificação dos perfis dos profissionais do Laboratório, pois apresenta uma visão global dos cargos e da mensuração das competências, com maior benefício para o profissional, para os gestores de RH e para a estratégia do Laboratório. A sua utilização pode contribuir também, para maior produtividade e qualidade dos profissionais, se as suas propostas de melhoria para o desenvolvimento e crescimento dos profissionais forem implementadas pelas chefias. Se isso ocorrer, o profissional terá oportunidades de uma melhor gestão em seu setor, como também a garantia de capacitação técnica e humana constante, tendo em vista um acompanhamento na carreira.

Para que o LIT possa cumprir suas estratégias, metas e objetivos, as pessoas são consideradas o seu maior patrimônio, as quais, com suas competências diferenciadas permitem a realização das missões que ele tem a cumprir. Para isso, a gestão de recursos humanos deve contribuir, incentivar e apoiar as iniciativas para o crescimento e desenvolvimento dessas pessoas. A realização deste mapeamento e a comparação das competências entre as categorias dos profissionais possibilitaram visualizar as competências específicas das pessoas, a partir das quais gestores do Laboratório poderão iniciar ou implementar ações que permitam, desenvolver, potencializar, integrar a gestão de competências individuais e institucionais, visando à excelência e atendendo aos desafios dos seus programas e projetos. Com este procedimento, os gestores terão mais subsídios para atender ao Laboratório em suas especificidades, principalmente as do segmento espacial, ou seja, no cumprimento da Missão Espacial Brasileira.

A percepção sobre as diferenças e semelhanças das competências e o porquê delas ocorrem, são discutidas entre os conteúdos e conceitos do mapeamento das competências, sendo possível observar mais semelhanças do que diferenças entre elas o que possibilitou uma análise das categorias, pois os órgãos públicos, constantemente apresentam em seus cenários categorias de profissionais diferentes, devido à escassez dos concursos públicos. A necessidade leva à opção da terceirização, sendo que o Laboratório não é diferente de outras empresas que utilizam esse regime.

Para as Competências Mapeadas, demonstradas no Comparativo entre as principais competências, as consideradas semelhantes entre as categorias dos profissionais do Laboratório são: Conhecimento técnico da Área de atuação, Atuação em Projetos, Gestão do Conhecimento, Inovação, Conectividade com os clientes, Comprometimento, Flexibilidade; são competências Organizacionais, ligadas à Missão do LIT/INPE, que leva tanto os servidores quanto os profissionais celetistas a seguirem normas, diretrizes, comportamentos perante às chefias, às equipes, à Instituição e ao Ministério.

As Competências consideradas diferentes: Articulação Externa e Interna, Visão Sistêmica e Estratégica, Desenvolvimento de Pessoas e Liderança, são competências que dependem da política interna e externa, representam as particularidades do Laboratório com sua autonomia, e apresentam diferenças em

seus procedimentos envolvendo processos e pessoas, pois gerir essas diferenças requer a importância de um bom gerenciamento.

De modo mais sintético, pode-se salientar que o resultado desta pesquisa foi positivo no sentido de que fornece ao Laboratório dados inexistentes com relação a essas duas categorias de profissionais. Assim, o Laboratório conta com 59 servidores públicos e 68 profissionais celetistas, responsáveis por suas atividades, convivendo num único ambiente, mas convivendo com regimes e legislações diferentes. Este estudo atingiu o objetivo proposto e seus resultados possibilitam novos estudos e trabalhos na área de entendimento e gestão de pessoas no LIT.

Portanto, sugere-se que este trabalho tenha continuidade, com revisão periódica, ajustes e adaptações, de acordo com as alterações do Laboratório, de acordo com as transformações relativas à competitividade, produtividade, inovação e o mercado.

Sabendo que o LIT/INPE tem um papel importante na região, pois concentra tecnologias de ponta e realiza programas de grande importância para o País na área espacial, de petróleo, de telecomunicações, automotiva e outras, este trabalho pode ainda contribuir com outras organizações que compõem esse polo tecnológico na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte e que devem usufruir e contribuir com as pesquisas aqui realizadas.

Sugere-se que esta pesquisa seja um modelo para outros trabalhos similares em outras empresas/instituições que necessitem de dados e orientações sobre gestão de pessoas e mapeamento de competências. Este documento poderá ser divulgado e utilizado pelo meio acadêmico e profissional.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, L. G.; QUEIROZ, A. C. Análise do ambiente organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P.; SILVA, L. M. T. Estimulando o debate sobre gestão estratégica de Pessoas. **RAE – Revista de administração de empresas**. São Paulo, v. 49, n.4, 2009.
- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: Uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 08, n. 4, out./dez. 2001.
- AMARAL, R. M. Desenvolvimento e aplicação de um método para o mapeamento de competências em inteligência competitiva. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 37, n. 2, p. 7-19, maio/ago. 2008.
- AMARAL, R. M. Gestão de pessoas por competências em organizações públicas. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS (SNBU), 15., 2008, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Ufscar, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 70. ed. Lisboa:, 2010.
- BOSQUETTI, M. A.; PAROLIN, S. R. H.; ALBUQUERQUE, L. G. A integração estratégica entre inovação e gestão de pessoas. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (orgs). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRASIL. **Decreto n. 5707, 23 de fevereiro de 2006**. Brasília, 2006. Institui a Política e Diretrizes para o desenvolvimento de Pessoa da Administração Pública Direta, Autárquica e Fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº.8112, de 11 de dezembro de 1990.
- CAMPOS, J. P.; GUIMARÃES, S. **Em busca da eficácia em treinamento**. São Paulo: Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento, 2009. Norma ABNT NBR ISO 10015:2001.
- CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. P. **Gestão por competências: gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- CHANG JUNIOR, J. ; SANTOS, S. B. S. A análise do ambiente interno: competências e capacidades. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (orgs). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1995 a.

_____; **Sociedade capitalista**. 4. ed. São Paulo; Pioneira Adm. e Negócios, 1995 b.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

_____. **Estruturação de um modelo de gestão de pessoas por competências adequado às necessidades do INPE**. São José dos Campos: INPE, 2007.

DUTRA, J. **Inovação e gestão de pessoas**. 2010. Disponível em: www.senior.com.br/inovacao-e-gestao-de-pessoas. Acesso em: 26 fev. 2013.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. LABORATÓRIO DE INTEGRAÇÃO E TESTES (INPE.LIT). **Programa interno de recursos humanos do laboratório LIT**. São José dos campos, 2011. Disponível em:

FIDÉLIS, G. J. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas e carreira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FISHER, A. L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas**. 1998. Tese (Doutorado em Administração) - FEA-USP, São Paulo, 1999.

_____. O conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Construindo o conceito de competências. **Revista de Administração Contemporânea**. p.183-196, 2001. Edição Especial.

GRAMIGNA, M. R. **Competências essenciais**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

_____. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

Le BOTERF, G. Avaliar a competência de um profissional: três dimensões a explorar. **Revista Pessoal**. p. 60-63, jun. 2006.

LEITE, M. G. Qualidade no setor público: uma alternativa sistematizada de implantação. **Empresas & Tendências**. São Paulo, p.25-27, 30 de set. 1994.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L.G. Gestão estratégica de pessoas: conceito, evolução e visão. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (orgs). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEITE, N. P.; PAROLIN, S. R. S; BOSQUETTI, M. A.; SILVA, L. M. T.; BIANCHI, E. M. P. G. Treinamento, desenvolvimento e educação de pessoas: um desafio na estratégia organizacional: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (orgs). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

LEME, R. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. LABORATÓRIO DE INTEGRAÇÃO E TESTES (INPE.LIT). **Relatório de atividades – LIT**. São José dos Campos, 2011.

MACHADO, L.R.S. A educação e os desafios das novas tecnologias. In: FERRETTI, C. E. et al. **Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1994. p.151-68.

MARSIGLIA, R. M. G. Orientações básicas para a pesquisa. In: Mota, et al., (Orgs). **Serviço social e saúde: formação e trabalho profissional**. São Paulo: OPAS, OMS, Ministério da Saúde, 2006. p. 383-398.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA E TECNOLOGIA - INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (MCT&I.INPE). **Plano diretor - 2011-2015**. São José dos Campos, 2011.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG), **Gestão pública**. Disponível em: www.planejamento.gov.br. Acesso em: 02 ago. 2011.

OLIVEIRA, A. L. Comportamento organizacional e pesquisa qualitativa: algumas reflexões metodológicas. In: CHAMON, E. M. Q. O. (Org) **Gestão e comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007. p. 180-205.

OLIVEIRA, M. R.; SANTOS, I. C.; LOURENÇÃO, P.T.M. Avaliação por competências em ambiente de alta tecnologia. In: CHAMON, E. M. Q. O (ed.). **Gestão integrada de organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 272p. ISBN: 8574523569, 9788574523569.

PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS (INPE) **Regimento interno**. São José dos Campos, 2004. Capítulo I - Categoria, Sede e Finalidade, art. 5º Ao INPE compete. Portaria Nº 20, De 14 De Janeiro De 2004, Dou 15.01.2004. Disponível em: http://www.inpe.br/acessoainformacao/sites/default/files/regimento_interno.pdf. Acesso em: 12 jan. 2013.

_____. **Missão do Inpe**. São José dos Campos, 2011. Disponível em: http://www.inpe.br/institucional/sobre_inpe/missao.php. Acesso em: 2 jun. 2012.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. Cambridge, USA: Harvard business review. USA, May-june, 1990.

PRAHALAD, C. K. Reexame de competências. **Revista HSM Management**, n. 20, ano 3, nov/dez/1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 2005 (tradução de original publicado pela Harvard University Press).

QUEIROZ, A. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Análise do ambiente organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G.; LEITE, N. P. (orgs). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

RABAGLIO, M. O. **Gestão por competências**: Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

RAMOS, L. A. **Vista da entrada do Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais**. São José dos Campos: Panoramio, 2007. 1 Fotografia. Disponível em: <
<http://www.panoramio.com/photo/6461677>. Acesso em: 22 fev. 2013.

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

ROCHA-PINTO, S. R.; PEREIRA, C. S.; COUTINHO, M. T. C.; JOHAM, S. L. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

RUGGIERO, A. P.; FALCÃO, G. **Percepção e aprendizagem para a gestão de pessoa**. São Paulo: MOT. 2011.

SILVA, C. R. M. **Competências gerenciais dos gestores de instituições públicas de ensino e pesquisa: um estudo sobre a região do Vale do Paraíba Paulista**. 2010. Tese (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) – Unitau, Taubaté, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005, 138p.

TADEUCCI, M. S.R. Participação nas organizações e sua relação com a motivação do trabalhador. In: CHAMON, E. M. Q. O (ed.). **Gestão e Comportamento humano nas organizações**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

VASCONCELLOS, M. A. Organizações inovadoras: In: BARBIERI, J. C. (ed.). **Estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro, FGV, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZARAFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. Tradução: Maria Helena C.V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

Sites acessados:

<http://www.inpe.br/acessoainformacao/institucional>

<http://pt.shvoong.com/social-sciences/1761567-competencias-sociais-pessoais/#ixzz1ewKF1scp>

<http://mtc-m19.sid.inpe.br/rep/sid.inpe.br/mtc-m19/2011/08.30.12.10?languagebutton=pt-BR&searchsite=bibdigital.sid.inpe.br:80>

http://www.inpe.br/noticias/arquivos/pdf/Plano_diretor_miolo.pdf

[http://www.inpe.br/acessoainformacao/objetivos_metas_e Plano Diretor INPE-2011-2015.](http://www.inpe.br/acessoainformacao/objetivos_metas_e_Plano_Diretor_INPE-2011-2015)

**APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS DESTINADO AOS PROFISSIONAIS
CELETISTAS EM UM LABORATÓRIO DE TECNOLOGIA
ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS**

Esta entrevista é parte integrante de uma pesquisa de Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional – MGDR, da Universidade de Taubaté - UNITAU.

PESQUISA DE ANÁLISE – FATORES MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

- 1 – Qual a missão do Laboratório?
- 2 – Quais são as competências que os profissionais devem ter para trabalhar no Laboratório?
- 3 – Quais são as competências que você acredita serem importantes para a realização do seu trabalho?
- 4 – Quais são as competências de relacionamento interpessoal que você considera importantes e por quê?
- 5 – Quais são as competências que você julga fundamentais no trabalho em equipe?
- 6 – Quais são as competências que fazem a diferença na realização de seu trabalho?
- 7 – Quais são as competências de conhecimento técnico que são consideradas fundamentais em sua área?
- 8 – Quais são as competências essenciais para um bom líder?

Os dados desta entrevista serão apurados tendo em vista a realização de uma análise conteúdo.

Esta entrevista permanecerá no anonimato para quaisquer declarações, e manterá o seu caráter de confiabilidade, cooperação e respeito às suas opiniões.

São José dos Campos, de de 2012.

Assino e declaro a veracidade das informações prestadas por mim.

APÊNDICE B – COMPETÊNCIAS TÉCNICAS DOS PROFISSIONAIS CELETISTAS

Respostas dos Profissionais Celetistas – Resultado obtido pela Entrevista para a Pesquisa

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS FUNDAMENTAIS	ENTREVISTADO
Atendimento ao cliente e suporte específico na elaboração de propostas de testes e ensaios da área do Laboratório.	Nº.1
Conhecimento Técnico em Áudio/Vídeo e Fotografias/ Processo de Compra e Criação e Roteirização.	Nº.2
Atuação na área de Administração comercial, qualidade, custos. Elaboração das propostas OCD (Organização Certificadora do Produto), análise crítica do requisito e cotação, atendimento ao cliente (prospecção, contato por e-mail e telefone). Idioma Inglês para propostas padrão dos serviços oferecidos.	Nº.3
Rotina de Secretaria, utilização de softwares e sistemas específicos da área.	Nº.4
Coordenação geral da secretaria.	Nº.5
Recepção: Atendimento a visitas, apoio a eventos e logística, atendimento aos clientes.	Nº.6
Atividades de calibração de equipamentos, procedimentos aplicáveis e serviços acreditados. Visão sistêmica de satélites (módulos e funcionamento).	Nº.7
Arquivo de documentação do Laboratório, conservação e utilização de softwares e sistemas especializados.	Nº.8
Manutenção de computadores, sistemas operacionais, configuração e instalação de software. Atendimento ao cliente.	Nº.9
Gestão dos recursos do laboratório, leis fiscais e impostos, contabilidade e comércio exterior. Gestão de Bolsas PCI. Área financeira. Apoio a secretaria. Compras de insumos.	Nº.10
Manuseio e produção dos alimentos da copa, logística e apoio a eventos. Conhecimento técnico vigilância sanitária.	Nº.11
Manuseio e produção dos alimentos da copa, logística e apoio a eventos. Conhecimento técnico vigilância sanitária.	Nº.12
Montagem de "set-up" (técnico/específico) para testes. Conhecimentos de térmica. Softwares e sistemas específicos, desenho, projeto mecânico, aquisição de dados.	Nº.13

Calibração em equipamentos, interpretação de normas técnicas e métodos. Acreditação em equipamentos.	Nº.14
Recepção: Atendimento a visitas, apoio a eventos e logística, atendimento aos clientes.	Nº.15
Atuação em Mecânica, Hidráulica, pneumática, elétrica, civil. Processos de compra (documentação, licitação e acompanhamento do processo) relatórios: elétricos, iluminação e outros.	Nº.16
Compras para o Laboratório-LIT, logística, viagens e suporte e apoio a secretaria e colaboradores do laboratório.	Nº.17
Área de Custos, Finanças e Logística.	Nº.18
Atendimento ao cliente - contato com área interna de EM/EMC, Antenas. Conhecimento das áreas do Laboratório. Elaboração de e-mails e uso do software programas PAC e e-Lit da área.	Nº.19
Assessoria a Coordenação do LIT - Secretaria geral. Requisições de compra: recursos orçamentários, finanças e custos. Decretos, Leis e Instruções Normativas.	Nº.20
Atendimento ao cliente - Contato com áreas internas do laboratório (EM/EMC, Antenas). Conhecimento das áreas do Laboratório. Elaboração de e-mails e uso do software programas PAC e e-Lit da área.	Nº.21
Conhecimento da elaboração de Propostas, envio de documentação, uso de programas técnicos da área, e-Lit e banco de dados do PAC.	Nº.22
Conhecimento técnico de metrologia, máquinas operatrizes e cálculos trigonométricos para serviços para a área espacial e industrial.	Nº.23
Estudo e aplicação de novos métodos de análise de falhas em componentes eletrônicos, com ênfase em materiais e suas propriedades. Acompanhamento e análise de resultados de testes destrutivos e não destrutivos para qualificação de componentes eletrônicos. Metalografia. Estudo macroscópico e microscópico da construção de componentes eletrônicos. Conhecimentos em normas ESA e MIL.	Nº.24

Documentação de serviços que envolvem a área da qualidade para os testes e ensaios para as empresas da área de EM/EMC. Conhecimentos de normas técnicas utilizadas pelo Laboratório. Atendimento ao cliente.	Nº.25
Controle, interpretação e leitura das propostas e pedidos dos clientes para os ensaios e testes na área de EM/EMC (precisão e eficiência). Conhecimento das Normas Técnicas (ABNT, ANATEL).	Nº.26
Execução de testes para indústria (telecomunicações, elétrica), conhecimento técnico de normas espaciais, militares e industriais. Atendimento ao Cliente.	Nº.27
Observação de equipamentos em testes na área de metrologia, conhecimento de guia de incertezas em calibração. Elaboração de relatórios, análise de resultados. Utilização de Normas Técnicas (NBR 17025).	Nº 28
Recebimento, controle e manuseio de equipamentos recebidos pela área de Logística (procedimentos internos). Elaboração de e-mails para clientes externos e internos. Atendimento ao cliente. Utilização de software da área de Logística (e-Lit, uso de site do correio para cálculo de SEDEX).	Nº.29
Atuação na área de Recursos Humanos - Gestão de Pessoas (CLT - profissionais celetistas) e programas da área (e-Lit).	Nº.30
Execução de testes (Elétrica, Eletrônica e Telecomunicações). Utilização e conhecimento de Normas Técnicas. Softwares específicos da área de testes (DPA, Control, AUTOSTAR, EMC32, IEC Control). Controle e verificação na área de medição e geração de sinais.	Nº.31
Execução de testes (Elétrica, Eletrônica e Telecomunicações). Utilização e conhecimento de Normas Técnicas e Certificação (medição, ANATEL). Controle e verificação na área de medição e instrumentação.	Nº.32
Gestão e gerenciamento de redes. Conhecimento técnico da área de redes do Laboratório LIT. Apoio e conhecimento nas Compras Públicas - RCs (Custos) de equipamentos e componentes.	Nº.33

<p>Atuação na área de Segurança, Equipamentos, Ambiente e Normas Internas e Externas de segurança (Ministério do trabalho, Normas ABNT, NBR, ISO - Área Espacial). Integrante da Brigada do LIT e Socorrista. Elaboração de documentos e procedimentos internos da área de segurança do LIT.</p>	<p>Nº.34</p>
<p>Atuação na área de Componentes Eletrônicos, Elétricos e Eletro-mecânicos. Leitura, interpretação e conhecimentos de normas para aplicação espacial. Atendimento ao cliente e contato com fabricantes de componentes.</p>	<p>Nº.35</p>
<p>Gestão em Eventos em geral do Laboratório (cursos, visitas, workshops, palestras em nível nacional e internacional), atuação em Protocolo e Etiqueta (visitas e comitivas em nível nacional e internacional).</p>	<p>Nº.36</p>
<p>Atuação na área de Contratos e Convênios (Jurídica e Administrativa). Licitação, Direito Administrativo, Público e Civil. Gestão de Contabilidade, Administração, Terceiros, Logística. Suporte Importação e Exportação e procedimentos do Laboratório.</p>	<p>Nº.37</p>
<p>Atuação na área de Engenharia Elétrica: na execução de testes em equipamentos eletrônicos na área de metrologia elétrica. Emissão de certificados para qualificação e acreditação.</p>	<p>Nº.38</p>
<p>Atuação na área de EM/EMC - Engenharia Elétrica. Gestão e Controle da área com as atividades e com a Equipe. Conhecimentos de Normas Específicas na área de testes (EM/EMC - Elétrica, Eletrônicas e Telecomunicações).</p>	<p>Nº.39</p>
<p>Atuação na área Engenharia de Telecomunicações, Elétrica e Eletrônica (Antenas). Atendimento ao Cliente na área de telecomunicações, contato pessoal, e-mail e telefone. Interpretações de Normas Técnicas, manuais e requisitos.</p>	<p>Nº.40</p>

<p>Atuação na área de RH (Leis que regem CLT e o RJU - Servidor Público Federal) e Leis do Estágio Profissional Geral. Normas, Acordos Sindicais da CLT, Regras de Proteção Trabalhadores. Conhecimentos de Bolsas e suas Regras, CNPq e Funcate. Conhecimentos de Legislação de Convênios e Contratos (acordos, leis). Fontes de Recursos Públicos, Lei de Informática, Lei de Invoção. Normas Funcate, Prestação de Contas.</p>	<p>Nº.41</p>
<p>Atuação na área de Engenharia Elétrica, Interpretação de Esquema Elétrico. Operação de Analisador de Espectro, Osciloscópio, Multímetro, Analizador de rede. Utilização de Programas/Software LabView, Protheus.</p>	<p>Nº.42</p>
<p>Atuação na área de Engenharia Eletrônica. Manutenção de equipamentos eletrônicos (geradores, analisadores de espectro). Atendimento ao LIT, INPE e Unidades. Leituras e Interpretações de Manuais em inglês.</p>	<p>Nº.43</p>
<p>Atuação na área de Qualificação de vestimentas (lavagem, secagem, dobragem e selamento das vestimentas (jalecos) e material específico para área limpa - fio de carbono - Área Espacial. Vestimentas utilizadas em toda área do Laboratório: simples e especial. Operação de máquinas para lavar, secar e selar (sacos plásticos).</p>	<p>Nº.44</p>
<p>Atuação na área de mecânica, ar condicionado (instalação, limpeza, manutenção e reparo para funcionamento). Suporte na área de serralheria (corte, e solda para atender ao laboratório e às indústrias nos testes e ensaios). Desenvolver e criar equipamentos para suporte técnico as áreas requisitantes. Atendimento as leis de segurança (Normas, Decretos, Leis), atendimento às pessoas de outros países na solicitação de serviços e compreensão de seu papel.</p>	<p>Nº.45</p>
<p>Atuação na área de Engenharia de Telecomunicações. Atuação na área de EMI/EMC e Antenas. Execução e elaboração de relatórios, procedimentos e normas. Conhecimentos de Normas Técnicas na área da Gestão de Qualidade, ISO, Militares, Aeroespaciais, Automotiva, Médico-hospitalares e Telecomunicações.</p>	<p>Nº.46</p>

<p>Atuação na área elétrica e mecânica (pneumática). Software específico automação de ar condicionado. Conhecimento de dispositivo eletrônicos (sensores). Conhecimento de todas as áreas que envolvem a manutenção, hidráulica, civil, elétrica, mecânica, ar condicionado.</p>	<p>Nº.47</p>
<p>Atuação técnica na área de manutenção elétrica, equipamentos elétrico-eletrônicos. Conhecimento da NBR10 (Leis, Normas, ABNT), ISO 9014. Atendimento aos serviços solicitados pelos profissionais do LIT (elétrica).</p>	<p>Nº.48</p>
<p>Atuação na área de Engenharia Elétrica. Conhecimento de Normas Gerais de Componentes (MIL) MK1, EASYEXPERT (AGILENT), utilização frequente das normas Espaciais e Militares. Elaboração de relatórios. Utilização da língua inglesa para manuais, relatórios, normas, conversão, fabricantes de componentes. Software de microscópios Olympus e LEICA.</p>	<p>Nº.49</p>
<p>Atuação na área técnica. Técnico em Metalurgia. Desenvolvimento de diversos processos de solda e materiais/metals utilizados na área espacial. Presteza e habilidade quando for executar solda manual. Normas Técnicas, literatura e relatórios e programação para desenvolver programas de soldas.</p>	<p>Nº.50</p>
<p>Atuação na área de Telecomunicações - EM/EMC (Compatibilidade Eletromagnética, Suceptibilidade), conhecimentos Elétricos, T.I. (Protocolo de redes). Normas de Telecomunicações, Automotivas, Militares. Equipamentos de Medição, conhecimento de Propagação (emissões radiofrequência).</p>	<p>Nº.51</p>
<p>Atuação na área de Engenharia Elétrica e Materiais. Procedimentos para realização de ensaios Normas Técnicas (ABNT-IPC, IEC). Acreditação Norma ISO 17025, ABNT - Qualificação de componentes, Software - Calibração de equipamentos na área espacial e para a indústria.</p>	<p>Nº.52</p>
<p>Atuação na área de Engenharia de Telecomunicações, Elétrica e Eletrônica (Teoria e Prática), execução de testes e ensaios para a área espacial, industrial. Utilização de Normas Técnicas, esclarecimento de dúvidas técnicas de atendimento ao cliente referente aos ensaios e testes.</p>	<p>Nº.53</p>

<p>Atuação na área Elétrica, Eletrônica e de Telecomunicações. Execução de testes para as áreas espacial, militares, automotivas e telecomunicações. Utilização de Normas técnicas e procedimentos dos testes. Acompanhamento na configuração e manuseio de equipamentos sob teste.</p>	<p>Nº.54</p>
<p>Atuação na área do conhecimento e gestão da informação. Conhecimento na área de Arquivística. Elaboração de relatórios, documentos técnicos, e-mails. Conhecimentos de normas técnicas (espacial, militares e requisitos técnicos da Norma 17025). Conhecimento em Marketing e Logística.</p>	<p>Nº.55</p>
<p>Atuação na área de Elétrica, Eletrônica, e de Telecomunicações na área de EM/EMC (Compatibilidade Eletromagnética e Suceptibilidade). Execução de testes e ensaios (espacial, militar, industrial e de telecomunicações). Normas Técnicas ANATEL, INMETRO, ISO 17025. Procedimentos para Qualificação. Equipamentos específicos (Analisador de Espectro, Osciloscópio). Utilização de Software específico para a execução dos testes.</p>	<p>Nº.56</p>
<p>Atuação na área específica de Telecomunicações. Execução de testes e ensaios desenvolvidos na área. Utilização de Normas técnicas específicas da área - ANATEL, 361 e 369. Atendimento ao cliente. Idioma Inglês para conversação Clientes, e-mails, interpretação de normas.</p>	<p>Nº.57</p>
<p>Atuação na área de Sistemas Operacionais (Windows, Linux, Mac OS). Protocolos de Redes, Virtualização (máquinas virtuais). Conhecimentos de Hardware. Atendimento ao cliente e usuário, visão global e adequação para cada problema apresentado.</p>	<p>Nº.58</p>
<p>Atuação na área de Elétrica, Eletrônica e de Telecomunicações na área de EM/EMC (Compatibilidade Eletromagnética e Suceptibilidade). Execução de testes e ensaios (espacial, militar, industrial e de telecomunicações). Elaboração e análise técnica para cotação de ensaios. Atendimento ao Cliente. Idioma Inglês e Francês para interpretação de Normas, Manuais, procedimentos para execução de testes. Idioma Inglês também para atendimento ao cliente - conversação, e-mail, telefone.</p>	<p>Nº.59</p>

<p>Atuação na área de Elétrica, Eletrônica e de Telecomunicações na área de EM/EMC (Compatibilidade Eletromagnética e Suceptibilidade). Execução de testes e ensaios (espacial, militar, industrial e de telecomunicações). Configuração de equipamentos e preparação para ensaios. Atendimento ao Cliente. Idioma inglês para atendimento ao cliente - conversação, e-mail, telefone. Suporte ao cliente antes da proposta apresentada (detalhamento técnico).</p>	<p>Nº.60</p>
<p>Atuação na área de Administração comercial, qualidade, custos. Elaboração das propostas OCD (Organização Certificadora do Produto), análise crítica do requisito e cotação, atendimento ao cliente (prospecção, contato por e-mail e telefone). Idioma Inglês para propostas padrão dos serviços oferecidos.</p>	<p>Nº.61</p>
<p>Atuação na área de Logística. Conhecimento da Norma Técnica 17025 - Certificação do Laboratório - LIT. Conhecimento dos requisitos técnicos das áreas de: MTF, MTE, EM/EMC, Vibração e Térmica. Software utilizado: e-Lit, banco de dados da área de Planejamento, Análise e Custos (PAC).</p>	<p>Nº.62</p>
<p>Atuação na área de Engenharia de Telecomunicações, Elétrica e Eletrônica, execução de testes e ensaios para a área espacial e industrial, utilização de Normas Técnicas dos procedimentos de testes e ensaios. Operação de equipamentos de medição (Espectro, Câmara Anecóica, telecomunicações em geral e linhas de transmissão). Idioma inglês para atendimento ao cliente, e-mails, telefone e relatórios.</p>	<p>Nº.63</p>

<p>Área de atuação laboratório de ensaios “SAR – Specific Absorption Rate” é interpretação de Normas técnicas como: IEEE P, IEC 62209, IEC 62209, DRAFT, Resolução nº 533 da Anatel. Operação de equipamentos de medição eletrônica e radiofrequência, CMU – (Universal Radio Communication Tester) para ensaios, multímetro, osciloscópio, geradores, power meter, power sensor, etc. Desenvolvimento de procedimentos de ensaio pela norma NBR-ISO 17025. Desenvolvimento de planilhas de cálculo de incertezas com uso de programação de macros. Idioma inglês para a execução dos ensaios e entendimento das normas citadas acima e atendimento ao cliente.</p>	<p>Nº.64</p>
<p>Atuação na área de Engenharia Elétrica, Eletrônica e Telecomunicações. Execução de testes para as áreas espacial, militares, automotivas e telecomunicações. Utilização de Normas técnicas e procedimentos de testes. Acompanhamento na configuração e manuseio de equipamentos sob teste. Idioma Inglês para execução de ensaios e testes. Atendimento ao cliente.</p>	<p>Nº.65</p>
<p>Atuação na área de Logística. Conhecimento do Processo: recebimento de equipamentos diversos (área espacial e industrial) para a realização dos testes. Conferência de Notas Fiscais, Cadastro (software e-Lit) identificação. Aviso para Retorno e retirada dos equipamentos, controle de estoque (armazenagem) dos equipamentos e materiais. Atenção no manuseio com equipamentos para testes. Atendimento ao clientes internos e externos.</p>	<p>Nº.66</p>
<p>Atuação na área Elétrica: alta e baixa tensão em todo o Laboratório. Manutenção nas atividades das áreas: Térmica (ar comprimido), Água industrial, testes e ensaios - energia. Apoio e manutenção parte elétrica as câmaras CBA1, CBA2, térmica, vibração e outros laboratórios e equipamentos do LIT. Conhecimento da Norma Técnica NBR-10 (segurança do trabalho). Atendimento a solicitações de serviços através de O.S. (ordem de serviço).</p>	<p>Nº.67</p>
<p>Atuação na área de Mecânica, elétrica no processo de vácuo, operações com nitrogênio líquido. Execução dos testes para áreas espaciais e industriais. Atenção, cuidados, segurança e perigo nos procedimentos ao lidar com o produto nitrogênio. Atendimento ao cliente interno e externo.</p>	<p>Nº.68</p>

ANEXO A - DECLARAÇÃO DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA DA UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ



Universidade de Taubaté
Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 78.924/76
Recredenciada pela portaria CEE/GP nº 30/03
CNPJ 45.176.153/0001-22

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
Comitê de Ética em Pesquisa
Endereço: Rua Visconde do Rio Branco, 210
Cidade Taubaté - SP - CEP 12020-040
Telefones: 3625-4143 3635-1233
cep@unitau.br

DECLARAÇÃO Nº 254/12

Protocolo CEP/UNITAU nº 312/12 (Esse número de registro deverá ser citado pelo pesquisador nas correspondências referentes a este projeto)

Projeto de Pesquisa: *Mapeamento de competências - Modelo estruturado para profissionais celetistas*

Pesquisador(a) Responsável: Luciene Pereira Aparecido

O Comitê de Ética em Pesquisa, em reunião de **06/07/2012**, e no uso das competências definidas na Resolução CNS/MS 196/96, considerou o Projeto acima **Aprovado**.

Taubaté, 12 de julho de 2012

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Dolores Alves Cocco', is written over a faint, illegible stamp.

Prof. Dra. Maria Dolores Alves Cocco

Coordenadora do Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade de Taubaté

ANEXO B - CARTA DE APRESENTAÇÃO**UNITAU**

Universidade de Taubaté
 Autarquia Municipal de
 Regime Especial
 Reconhecida pelo Dec. Fed.

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
 Endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Cidade Taubaté – SP – CEP 12020-040
 Telefones: 3625-4217 3625-4218
www.unitau.br/prppg

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

Taubaté, 14 de abril de 2012

De: Prof. Dr. Edson Aparecida de Araújo Querido de Oliveira
 Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração - UNITAU

Ao: Sr. Dr. Petrônio Noronha de Souza
 Coordenador
 LIT – Laboratório de Integração e Testes – INPE
 Av. dos Astronautas, 1758, Jd. Da Granja, São José dos Campos - SP

Prezado Senhor Coordenador:

A Sra. Luciene Pereira Aparecido, regularmente matriculado no Programa de Pós-graduação em Administração desta Universidade, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de Planejamento/Gestão e Desenvolvimento Regional. Sua proposta de trabalho intitula-se “Mapeamento de Competências - Modelo Estruturado para Profissionais Celetistas em um Laboratório de Tecnologia”.

Tratando-se de uma pesquisa de campo, gostaria de solicitar a colaboração de V.S. no sentido de conceder a Sra. Luciene Pereira Aparecido autorização para aplicar entrevistas, em profissionais desta Instituição. Tais informações serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

Se considerar necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação dessa empresa poderão ser 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

ANEXO C - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL



UNITAU

Universidade de Taubaté
Autarquia Municipal de Regime Especial
Reconhecida pelo Dec. Fed. nº 78.924/76

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
Endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210
Cidade Taubaté – SP – CEP 12020-040
Telefones: 3625-4217 3625-4218

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Luciene Pereira Aparecido aluna do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci.

Seguindo preceitos éticos, informamos que pela natureza da pesquisa, a participação desta organização não acarretará em quaisquer danos à mesma. A seguir, damos as informações gerais sobre esta pesquisa, reafirmando que qualquer outra informação poderá ser fornecida a qualquer momento, pelo aluno pesquisador ou pelo professor responsável.

TEMA DA PESQUISA: Mapeamento de Competências - Modelo Estruturado para Profissionais Celetistas em um Laboratório de Tecnologia.

OBJETIVO: Realizar um mapeamento de Competências dos profissionais celetistas adequado aos objetivos do Laboratório de Tecnologia de um Instituto Público de Pesquisa.

PROCEDIMENTO: Pesquisa de Campo, Estudo de Caso e Pesquisa Descritiva. Coleta de dados realizada a partir do roteiro de entrevistas aplicadas aos profissionais.

SUA PARTICIPAÇÃO: Autorizar a aplicação da pesquisa nesta organização.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para março de 2013, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo *on line* da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

Agradecemos sua autorização, enfatizando que a mesma em muito contribuirá para a construção de um conhecimento atual nesta área.

São Jose dos Campos, 04 de maio de 2012.

Professora e Orientadora Dra Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

RG

E-mail:

Tel:

Aluna Pesquisadora: Luciene Pereira Aparecido

RG

E-mail:

Tel:

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu Petrônio Noronha de Souza, portador do RG nº _____, responsável pela organização Laboratório de Integração e Testes - LIT , autorizo a aplicação desta pesquisa na mesma.
São José dos Campos, 25 de maio de 2012.

Assinatura

ANEXO D - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INDIVIDUAL



Universidade de Taubaté
 Autarquia Municipal de Regime
 EspecialReconhecida pelo Dec. Fed. nº
 78.924/76Recredenciada pelo
 CEE/SPCNPJ 45.176.153/0001-22

Pró-reitoria de Pesquisa e Pós-graduação
 Endereço Rua Visconde do Rio Branco, 210
 Cidade Taubaté – SP – CEP 12020-040
 Telefones: 3625-4217 3625-4218
www.unitau.br/prppg

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA, CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO – ECA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO DAS PESSOAS

Esta pesquisa está sendo realizada pela Sra. Luciene Pereira Aparecido aluna do Mestrado em Planejamento/Gestão e Desenvolvimento Regional do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade de Taubaté (PPGA), como dissertação de mestrado, sendo orientada e supervisionada pela professora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci.

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 monografia ou em qualquer publicação posterior sobre esta 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. desejar, poderá ser fornecida pela aluna-pesquisadora ou pela professora orientadora.

TEMA DA PESQUISA: Mapeamento de Competências - Modelo Estruturado para Profissionais Celetistas em um Laboratório de Tecnologia

OBJETIVO: Realizar um Mapeamento de Competências dos profissionais celetistas, adequado aos objetivos de um Laboratório de Tecnologia em um Instituto Público de Pesquisa.

PROCEDIMENTO: Estudo de Caso e pesquisa descritiva, coleta de dados realizada a partir das entrevistas aplicadas aos profissionais.

SUA PARTICIPAÇÃO: Responder á entrevista semiestruturada.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para abril de 2013, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, estará à disposição para consulta na Biblioteca da Universidade de Taubaté, assim como no acervo online da Universidade de Taubaté e no banco digital de teses e dissertações da Capes.

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

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

São José dos Campos, 10 julho de 2012.

Professora Orientadora Dra. Marilsa de Sá Rodrigues Tadeucci

RG:

E-mail:

Tel:

Aluna Pesquisadora: Luciene Pereira Aparecido

RG:

E-mail:

Tel:

Tendo ciência das informações contidas neste Termo de Consentimento, eu _____, portador do RG nº _____, autorizo a utilização, nesta pesquisa, dos dados por mim fornecidos.

São José dos Campos/Julho/2012.

Assinatura