

Competências gerenciais dos gestores de instituições públicas de ensino e pesquisa: um estudo sobre a região do Vale do Paraíba Paulista

Carlos Roberto Marton da Silva¹

Paulo César Ribeiro Quinteiros²

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira³

Resumo

Neste trabalho é apresentado um estudo sobre as competências gerenciais dos gestores das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa da região do Vale do Paraíba Paulista. A partir de pesquisa bibliográfica e documental, foram identificadas as competências e habilidades mais relevantes para o exercício de cargos de gestão em organizações públicas. Com esses resultados, foi elaborado um questionário para investigar a importância e o domínio, atribuídos pelos gestores das organizações estudadas, às competências e habilidades identificadas. O questionário foi aplicado a uma amostra de gestores de três instituições, sendo a significância da amostra de 5%. Os resultados obtidos apontam que, apesar da heterogeneidade das instituições pesquisadas, o conjunto das competências consideradas relevantes e de baixo domínio é essencialmente comum a todas elas. Tal resultado abre a perspectiva de elaborar propostas de programas de formação gerencial para atender às instituições públicas de ensino e pesquisa.

Palavras-chave: Competências gerenciais; Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa; Gestão

Recebimento: 28/7/2010 - Aceite: 3/10/2010

¹ Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - UNITAU. End: Rua Visconde do Rio Branco, 210. Centro, Taubaté - SP, Brasil. E-mail: crmarton@gmail.com

² Doutor em Física - CBPF. Professor-pesquisador do Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. E-mail: quinteiros@gmail.com

³ Doutor em Engenharia - ITA. Professor-pesquisador do Mestrado Gestão e Desenvolvimento Regional da Universidade de Taubaté. E-mail: edson@unitau.br

Managerial skills for managers of governmental institutions of education and research: a study on the Vale do Paraíba Paulista

Abstract

This work presents a study on the management abilities of managers in public institutions for Education and Research in the Paraíba Paulista Valley. From literature and documents, competences and abilities considered to be the most relevant to the exercise of management positions in governmental organizations were identified and a field survey was applied in order to investigate the importance and domain attributed by managers in the studied organizations to the itens obtained from literature and documents. A questionnaire was administered to a sample of managers from the three institutions, considering a significance of 5%. The results indicate that, despite the differences between the institutions researched, the number of competences considered relevant and low domain is essentially common to the organizations studied. This result opens the prospect of drawing up proposals for management training programs to meet the public institutions of education and research.

Keywords: Management Competences; Governmental Administration; Competences Management; Management

Introdução

A região do Vale do Paraíba Paulista (VPP) abriga instituições públicas de ensino e pesquisa como, por exemplo, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e a Universidade de Taubaté (UNITAU). A presença dessas instituições contribui, de forma positiva, para a atratividade do VPP em relação às organizações ligadas à produção de ciência, tecnologia e inovação.

As instituições públicas brasileiras de ensino e pesquisa apresentam características estruturais em comum, marcadas pela presença de órgãos colegiados formados por profissionais com mandatos temporários e estatutos próprios. Tal estrutura implica peculiaridades inerentes à gestão dessas instituições. Diante disso, surgem questões como: Na visão dos gestores das instituições públicas de ensino e pesquisa, quais as competências mais importantes para o exercício de seus cargos? Qual o domínio deles sobre essas competências?

Neste artigo será apresentado um estudo cujo objetivo foi responder a essas questões para as Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa do Vale do Paraíba Paulista - VPP, cuja Administração Superior é sediada na região. Assim sendo, as instituições objeto deste estudo foram: o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) e a Universidade de Taubaté (UNITAU).

Ensino, Ciência e Tecnologia no Vale do Paraíba Paulista

O desenvolvimento de instituições de Ciência e Tecnologia no Vale do Paraíba remonta ao final da década de 1940, com o início da construção e instalação do Centro Técnico de Aeronáutica (CTA), atualmente Departamento de Ciência e Tecnologia Aeroespacial. Os primeiros institutos do CTA foram o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), em 1960. A Empresa Brasileira de Aeronáutica foi criada em 1969 (SILVA, 2006).

A presença do ITA na cidade de São José dos Campos serviu como elemento de atratividade para a instalação de indústrias na região, especialmente às ligadas a cadeia aeroespacial. No final da década de 1940, São José dos Campos contava com cerca de 40.000 habitantes, 222 estabelecimentos comerciais e duas agências bancárias. Uma década depois, a cidade registrava 5.200 imóveis, 4.500 veículos licenciados (sendo que, no início de 1940, existiam apenas 234 veículos licenciados), 6 mil alunos em escolas e 54 mil habitantes (SILVA, 2006).

Na década de 1950, o parque industrial do VPP passou a englobar as cidades de São José dos Campos, Jacareí, Caçapava e Taubaté. Esse

movimento indicava que a região necessitava de um operariado mais técnico e especializado e, para atendimento dessa demanda. Foram criadas, em São José dos Campos, escolas técnicas como a ETEP, SENAI e instituições de ensino e pesquisa como a Universidade Estadual Paulista e a Universidade de Taubaté (UNITAU, 2009), na cidade de Taubaté, no ano de 1974 (SILVA, 2006).

Competências nas organizações

A palavra competência faz parte do senso comum, sendo usualmente atribuída a uma pessoa devidamente preparada para desempenhar alguma função ou atividade. Contrariamente, o termo sem competência, ou incompetente, é usado de forma mais abrangente, com sentido depreciativo (FLEURY E FLEURY, 2001).

O Conselho Nacional do Patronato Francês ocorrido durante as jornadas internacionais de *Deauville*, realizadas em outubro de 1998, adotaram o termo competência no seguinte âmbito:

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

Os autores McClelland e Dailey (1972), Boyatziz (1982) e Spencer e Spencer (1993), representantes da doutrina norte-americana, definem competência como um conjunto de qualificações que a pessoa tem para executar um trabalho ou atividade com nível superior de desempenho (DUTRA, HIPÓLITO, SILVA, 2000).

Os autores Fleury e Fleury (2001) definem competência como sendo [...] um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado (FLEURY e FLEURY 2001, p.190).

As definições de Schen (1990) e Derr (1988), citados por Dutra, Hipólito e Silva (2000), são baseadas na relação entre a competência e a atuação do indivíduo em áreas de conforto profissional, onde tem a

oportunidade de usar seus pontos fortes e com maior possibilidade de atingir seus objetivos e sua felicidade pessoal.

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

O desenvolvimento dos indivíduos dentro das organizações modernas é considerado um fator essencial para o desenvolvimento das competências gerenciais e, conseqüentemente, trata-se de um fator relevante para a manutenção e até mesmo para ampliação do diferencial competitivo da organização. Nesse contexto, o desenvolvimento das pessoas está vinculado à capacidade de assumir atribuições e responsabilidades cada vez mais complexas (DUTRA, 2008)

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

Os autores Prahalad e Hamel (2005) enfatizam que as empresas precisam ter competência para reavaliar suas estratégias centrais e até mesmo reinventar seu setor. O simples ato de reduzir o tamanho de uma empresa e até mesmo aumentar a sua agilidade e eficiência não é suficiente para que ela seja diferente.

A gestão de competência pode ser avaliada pelo resultado alcançado pela organização e pelo conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes disponíveis. A adoção de um determinado comportamento (atitude) em algum momento exige técnicas apropriadas (conhecimento), da mesma forma que habilidade pressupõe o conhecimento. O desafio das organizações reside nas práticas de aprendizagem coletiva, desenvolvimento de equipes e gestão de competências associados a oportunidades de crescimento profissional (BRANDÃO, GUIMARÃES, 2001).

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

Ainda, de acordo com Prahalad (2004), a criação de um ambiente de conhecimento eficaz implica: o respeito pelos indivíduos; a meritocracia; a organização dos conhecimentos em função das práticas administrativas ou organizacionais; o engajamento e desengajamento contínuo de talentos em

tarefas e habilidades; o reconhecimento das contribuições verticais e horizontais; e o bom relacionamento entre gerentes e funcionários.

Competências nas organizações públicas brasileiras

A Carta Magna brasileira trata da Administração Pública e define os princípios norteadores do comportamento dos administradores públicos como: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Observa-se que princípio da eficiência – incluído no texto pela Emenda Constitucional nº 19, de 05.05.1998 – mantém estreita vinculação com a obtenção de resultados (BRASIL, 2004).

O princípio da eficiência é originário na administração privada, desde a época de Taylor, e sua inclusão na administração pública foi decorrente do Plano Diretor da reforma do Estado de 1995. Este plano tinha dentre seus objetivos a adoção de princípios de gestão do setor privado na gestão pública. Assim seria possível melhorar a eficiência do setor, mediante a redução dos custos e o aumento da produtividade. Entretanto, era necessário considerar as especificidades do setor público, como órgão responsável pela garantia dos direitos dos cidadãos (AMORIM, 2000).

A implantação de programas de qualidade nas organizações públicas, nos anos 1990, levou consultores à implantação de instrumentos e processos específicos de gestão de administração e gerência na administração pública. Essas idéias de gestão de qualidade total cresceram rapidamente no mercado e na própria administração pública, como Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (PBQP) (CARVALHO, 2004)

Metodologia de pesquisa

Após a pesquisa bibliográfica sobre os temas envolvidos nesta pesquisa, foi realizada a pesquisa documental. Esta permitiu conhecer a estrutura administrativa das instituições objetos deste estudo. Observa-se que foram utilizados somente documentos de acesso público como (INPE; ITA; UNITAU, 2009; LAKATOS, 1985) .

A partir dos resultados das pesquisas bibliográficas e documentais, foram elencadas as competências mais relevantes para a gestão das organizações objeto deste estudo. Foi então elaborado um questionário a fim de obter dados sobre a relevância, atribuída pelos gestores das instituições pesquisadas, e sobre o domínio dos mesmos a cada uma das competências listadas (SANTOS, 2009)..

A pesquisa de campo foi realizada, envolvendo somente os gestores que exerciam, nas instituições pesquisadas, atividades relacionadas que envolvem a gestão de recursos financeiros e humanos. O universo da

amostra pesquisada foi de 48 pessoas identificadas como gestores das três instituições. As organizações são denominadas A, B e C, para que não seja possível identificar e associar as respostas aos respondentes. O número de pessoas da população e da amostra pesquisada são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: População e amostra pesquisadas

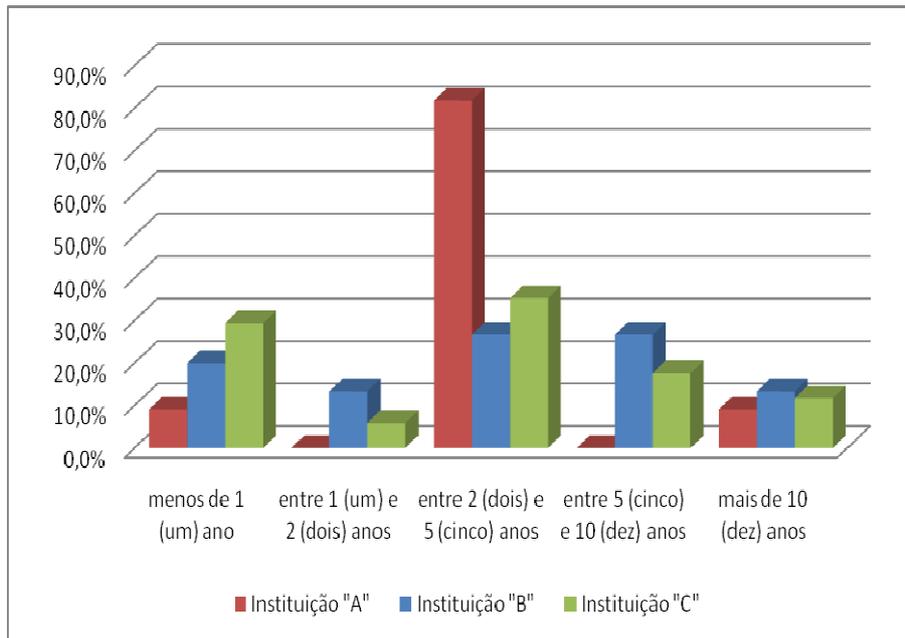
Instituição	População	Amostra Mínima 5%	Amostra Obtida
A	12	11	11
B	16	14	15
C	20	17	17

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

Resultados e discussões

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

No Gráfico 1 são apresentados os resultados obtidos sobre o tempo de ocupação dos gestores na função comissionada atual. Observa-se que a maior concentração de gestores situa-se na faixa entre dois e cinco anos. Isso indica que grande parte dos gestores são substituídos periodicamente; isso decorre dos modelos de gestão adotados nas instituições com os mandatos temporários.

Gráfico 1: Tempo que ocupa a função comissionada atual

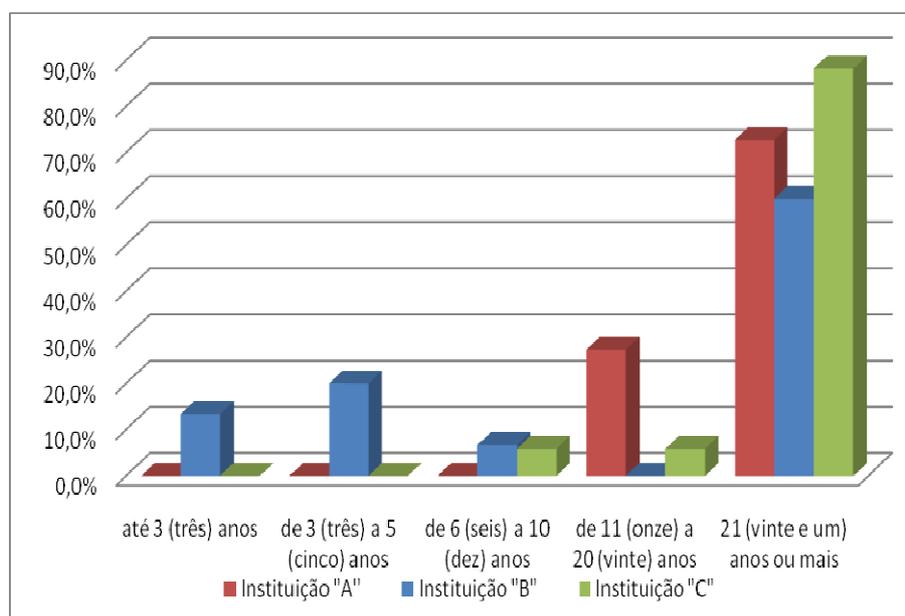
A situação de maior destaque ocorre na instituição “A”, com 81,8% na faixa entre dois e cinco anos. Essa situação é acompanhada pela instituição “C” com 35% nesta mesma faixa, porém também apresenta 29% de gestores com menos de um ano, o que indica um processo de renovação de gestores. Já a instituição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

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

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

gestores nessa última faixa, seguido de perto pela instituição "B", que apresenta um índice em torno de 60%.

Gráfico 2: Tempo dos gestores no cargo efetivo na instituição



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

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

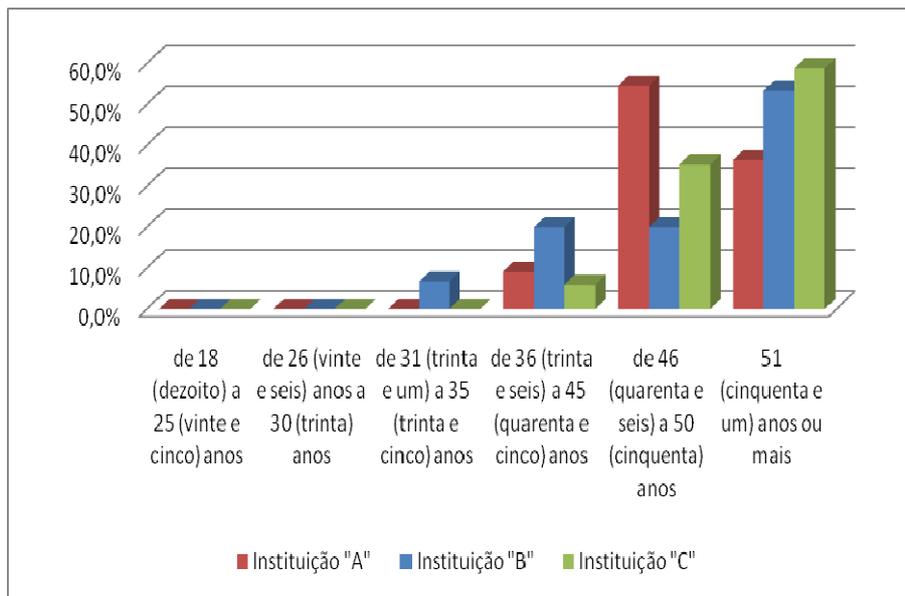
É digno de nota que os dados apresentados no Gráfico 2 indicam o envelhecimento dos gestores da Instituição. Tal fator poderá ter impactos negativos na organização dada a necessidade de transferência de conhecimentos e de preparação dos novos profissionais para o exercício dos cargos de gestão.

No Gráfico 3 são apresentadas as informações relativas à faixa etária dos gestores das instituições. Observa-se que mais do que 50% dos

gestores das instituições de pesquisas têm idade acima de quarenta e seis anos.

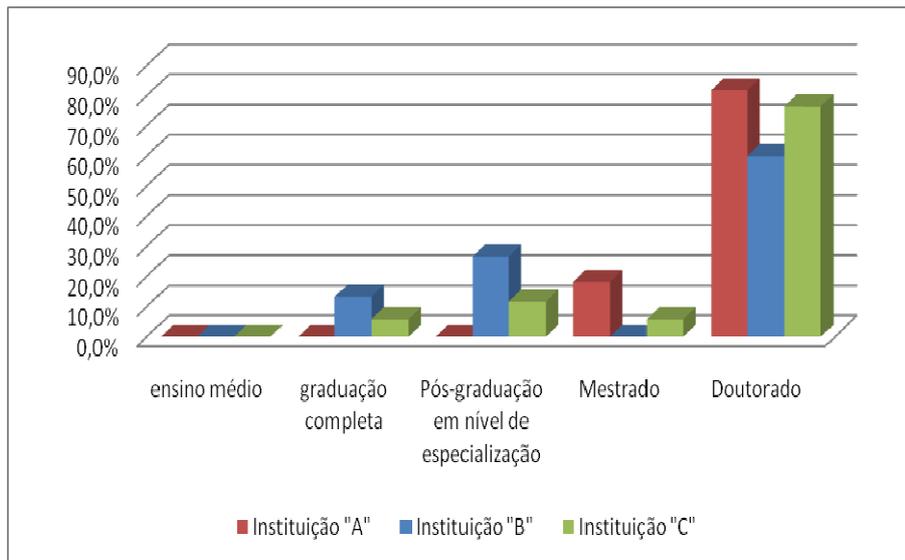
A Instituição “A” apresenta aproximadamente 54% de gestores na faixa de quarenta e seis a cinquenta anos e 37% na faixa de cinquenta e um anos ou mais. Já as Instituições “B” e “C” registram uma maior concentração de gestores na faixa de cinquenta e um anos ou mais: 53% e 59%, respectivamente.

Gráfico 3: Faixa etária dos gestores das instituições



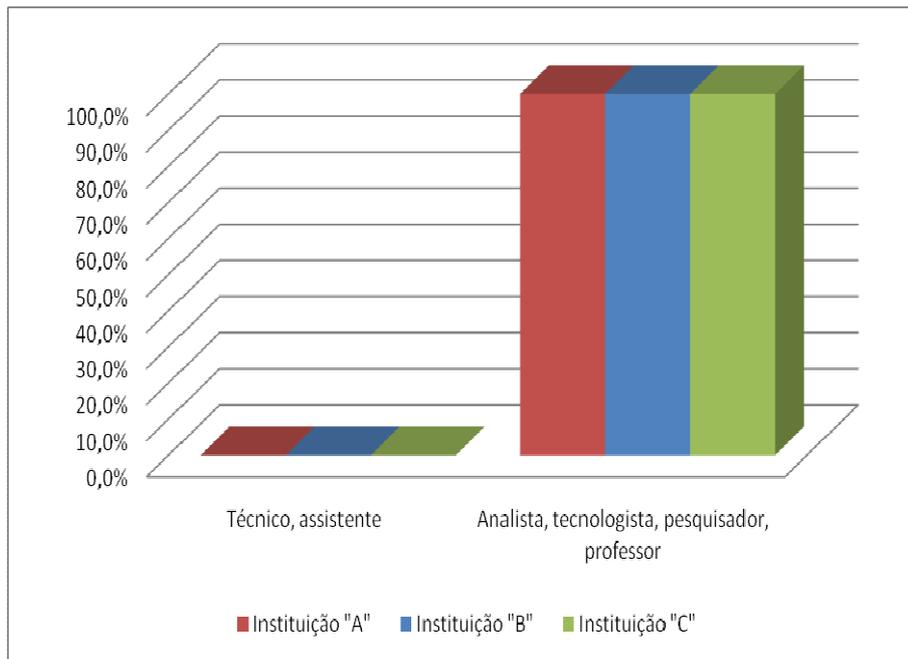
Os dados apresentados no Gráfico 3 também apontam para um envelhecimento dos gestores das três instituições, uma vez que a grande maioria dos gestores concentra-se na faixa etária acima de 46 anos e que, em contrapartida, inexistem gestores com menos de 35 anos nas instituições “A” e “C”.

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

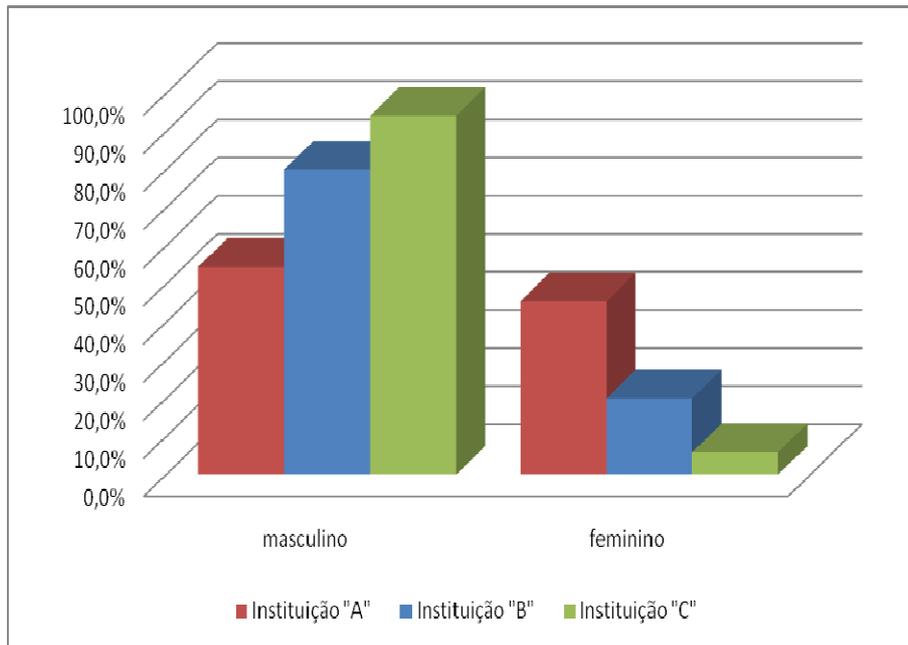
Gráfico 4: Nível de escolaridade dos gestores

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

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

Gráfico 5: Cargo efetivo dos gestores das instituições

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

Gráfico 6: Distribuição dos gestores quanto ao gênero

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

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

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

- a importância (variável “I”) que o(a)s entrevistado(a)s atribuíram, a cada um dos itens avaliados, para o exercício do cargo por ele(a) ocupado;
- o nível de domínio (variável “D”) dos entrevistados, segundo a percepção dos mesmos; e

- o grau de importância possui uma escala de um a quatro, sendo que quatro equivale a muito importante e o um a sem importância.

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

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

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

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

Tabela 2: Grau de relevância

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

Na Tabela 3 os valores médios para as variáveis “I”, “D” e “I - D” são apresentados para cada uma das instituições pesquisadas, de acordo com a nomenclatura “Instituição A”, “Instituição B” e “Instituição C”. A

coluna “Total” contempla as médias globais, envolvendo todas as respostas obtidas, para as variáveis “I” e “D” e “I - D”.

Tabela 3: Resultados da pesquisa

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

Tabela 3: Resultados da pesquisa (continuação)

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabela 4: Resultados da aplicação do Teste T

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

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

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

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

Considerações finais

A partir da pesquisa bibliográfica e documental, foi possível identificar as principais competências gerenciais necessárias ao exercício dos cargos de gestão nas Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa do Vale do Paraíba Paulista. Esses resultados foram resumidos no questionário utilizado para a coleta de dados junto aos gestores das organizações pesquisadas (SANTOS, 2009).

Os dados experimentais obtidos na pesquisa de campo permitiram identificar quais são as competências mais relevantes para o profissional exercer os cargos de gestão nas instituições estudadas, segundo a percepção dos gestores dessas organizações. Observa-se que tais resultados foram

medidos a partir da avaliação desses gestores quanto ao domínio sobre as competências gerenciais selecionadas na pesquisa bibliográfica e documental.

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

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

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

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

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

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

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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