



**INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES  
AUTARQUIA ASSOCIADA À UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS – ESTUDO DE CASO NO IPEN**

**Celso Huerta Gimenes**

**Dissertação apresentada ao Instituto de  
Pesquisas Energéticas e Nucleares como  
parte dos requisitos para obtenção do  
Grau de Mestre em Ciências na área de  
Tecnologia Nuclear – Aplicações.**

**Orientador:  
Dr. Antonio Carlos de Oliveira Barroso**

**São Paulo 2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.



**INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES**

**Autarquia associada à Universidade de São Paulo**

**FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS – ESTUDO DE CASO NO IPEN**

**Celso Huerta Gimenes**

**Dissertação apresentada ao Instituto de  
Pesquisas Energéticas e Nucleares como  
parte dos requisitos para obtenção do  
Grau de Mestre em Ciências na área de  
Tecnologia Nuclear – Aplicações.**

**Orientador:  
Dr. Antonio Carlos de Oliveira Barroso**

**São Paulo 2009**



**INSTITUTO DE PESQUISAS ENERGÉTICAS E NUCLEARES**

**Autarquia associada à Universidade de São Paulo**

**FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM FATOR DE  
DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS – ESTUDO DE CASO NO IPEN**

**Celso Huerta Gimenes**

**Dissertação apresentada ao Instituto de  
Pesquisas Energéticas e Nucleares como  
parte dos requisitos para obtenção do  
Grau de Mestre em Ciências na área de  
Tecnologia Nuclear – Aplicações.**

**Orientador:  
Dr. Antonio Carlos de Oliveira Barroso**

**São Paulo 2009**

**EXEMPLAR REVISADO PELO AUTOR**

## **DEDICATÓRIA**

**Dedico este estudo A DEUS, a minha mãe, a meus familiares, em especial à minha esposa, Silvia Regina, meus filhos Emerson Francisco e Aline**

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir esta jornada, sinto que ela me proporcionou oportunidades de conhecimento, de realização e de conhecer pessoas com desprendimento e espírito de colaboração, a qual sou imensamente grato.

Agradeço,

Ao Prof. Dr.: Antonio Carlos de Oliveira Barroso, que demonstrou capacidade, ponderação, e simplicidade na arte de orientar.

Ao Prof. Dr. Roberto Coda, meu colaborador do Núcleo de Pesquisa em gestão Tecnológica – NPGT, pela colaboração ao longo do trabalho.

À Lú, pela emoção carinhosa, fraterna e conselheira.

Aos Doutores Desiree Moraes Zouain, Ivan Santos, Kengo Imakuma, Márcia Orrico Pupak e Willy Hope de Souza, pelas colaborações por ocasião da qualificação, pelos papos e discussões a respeito do tema.

À organização *ipen*, que permitiu que o estudo se viabilizasse, e a todos os gerentes e líderes emergentes, que participaram da minha coleta de dados primários, que gentilmente responderam e incentivaram este trabalho.

À amiga e mestre na área de gestão de pessoas Ana Claudia Martinelli Feher, pelas dicas e colaboração ao longo do trabalho.

A todos os mestres e colegas do Curso de Mestrado que compartilharam comigo suas experiências e conhecimentos.

Aos colegas, amigos e incentivadores com quem tive o privilégio de trabalhar e discutir assuntos relacionados à elaboração do projeto: José Joaquim da Silva, Lilian de Oliveira, André Luiz da Paz, Djalma Batista Dias, José Roberto Morabito, Fátima das Neves Gili, Magali Barbieri da Silva, Dionísio Cabeza Pareja, Roberto Filandia, Nelson Antunes dos Santos, Ana Maria P. Maiorino, Ilze Cristina Puglia, Maria do Rosário T. Ferreira, Vera Lúcia Mariano, Sueli da Cunha Santos, Izabel Cristina Gatti, Elza Pereira dos Santos, Sandra Regina Agostini Cruz, Carlos Henrique Assunção Pereira.

A todos os meus amigos que contribuíram direta ou indiretamente com a realização deste trabalho.

Obrigado a todos.

## **EPÍGRAFE**

“A mente que se abre para uma nova idéia jamais  
voltará ao seu tamanho original...”.

Albert Einstein



# FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS: UM FATOR DE DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS – ESTUDO DE CASO NO IPEN

Celso Huerta Gimenes

## RESUMO

A capacidade de inovação e o desenvolvimento tecnológico em um instituto de Pesquisa e Desenvolvimento - P&D dependem, entre outras coisas, de um corpo gerencial com competências especiais. O presente trabalho desenvolveu e aplicou uma metodologia para o mapeamento de competências, filtrar e priorizar o conjunto de competências gerenciais consideradas essenciais. O método foi aplicado e testado no Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – *ipen*;, que além de P&D também dedica-se ao ensino e produção. A metodologia inclui os seguintes elementos: (a) garimpagem, compilação e consolidação de descrição de competências que são consideradas essenciais em instituições semelhantes; (b) ajustes de enunciados e agrupamento de acordo com os critérios do Prêmio Nacional de Qualidade PNQ; (c) filtragem e redução da lista por consulta à população de partes interessadas no *ipen*; (d) priorização em 2 rodadas Delphi com a mesma população; (e) análise e formatação dos produtos resultantes usando-se técnicas de estatística descritiva uni e multivariada. O trabalho foi bastante bem sucedido e, tendo em vista as elevadas taxas de retorno na pesquisa Delphi, isto deu credibilidade aos resultados obtidos.

Palavras Chaves: Mapeamento de Competência; Método Delphi; Gestão por Competências.

# IDENTIFYING AND BUILDING CONSENSUS ABOUT THE ESSENTIAL COMPETENCES FOR R & D MANAGERS – CASE STUDY AT IPEN

Celso Huerta Gimenes

## ABSTRACT

The capacity of innovation and the technological development, in an R&D institute depend, among other things, on a management body with special competences. The present work developed and applied a methodology to elicit, filter and prioritize the set of managerial competences considered essential. The method was applied and tested in the Institute of Energetic and Nuclear Research – *ipen*, which besides R&D, it is also dedicated to education and production. The methodology includes the following elements: (a) search, compilation and consolidation of competences description, which are considered essential in similar institutions; (b) statements fitting and grouping according to seven BNQA's criteria; (c) filtering and reduction of the population survey list, concentrating on the parts which are of interest to the *ipen*; (d) prioritization in two Delphi rounds, with the same population; (e) analysis and format of the resulting products, using single and multi-varied descriptive statistical techniques. The work was well-succeeded and, taking into account the high rate of reply to the Delphi survey, the obtained findings may be considered reliable.

Key words: Competence Mapping, Delphi Method, Management by Competences.

## SUMÁRIO

	Página
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>14</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
2.1 Objetivo Geral .....	17
2.2 Objetivos Específicos .....	17
2.3 Justificativa.....	17
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>19</b>
3.1 Evolução Histórica da Gestão por Competências .....	20
3.2 A Dimensão Conceitual.....	23
3.3 Principais Técnicas para Identificar Competências.....	25
3.4 Principais Aspectos para a Formação de Competências .....	28
<b>4 METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>30</b>
4.1 Pesquisa Quantitativa .....	30
4.2 Caracterização da Organização Objeto de Estudo .....	30
4.3 População pesquisada.....	31
4.4 O Mapeamento das Competências de Interesse do <i>ipen</i> .....	36
4.4.1 Instrumento de coleta de dados .....	36
4.5 Procedimentos para a coleta de dados .....	37
4.6 Coleta de dados .....	38
4.7 Execução da Pesquisa.....	40
4.7.1 Etapa I: Fases da Construção do Instrumento de Coleta.....	40
4.7.2 Etapa II: Priorização.....	41
4.8 Tratamento estatístico dos dados.....	43
4.9 Comentários sobre o método.....	43
<b>5 RESULTADOS e COMENTÁRIOS .....</b>	<b>45</b>
5.1 Resultados da Seleção .....	45
5.2 Resultado da Priorização II .....	45
5.3 Consistência intragrupo (intracritério) .....	49
5.3.1 Estratificação por critérios .....	49
5.4 Análise de Componentes Principais .....	55
5.5 Os Produtos Finais.....	57
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXO A - Categorização segundo os Critérios de Excelência.....</b>	<b>64</b>
<b>APÊNDICE A - Questionário para a coleta dos dados primários – LimeSurvey...</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICE B - Questionário para a Coleta da Priorização 1 .....</b>	<b>74</b>
<b>APÊNDICE C - Questionário para a Coleta da Priorização 2 .....</b>	<b>83</b>
<b>APÊNDICE D - Banco de dados da Priorização 2.....</b>	<b>95</b>
<b>APÊNDICE E - Frequência, Média, Desvio padrão, ACP (Análise de Componentes Principais), a melhor por critério e as melhores para composição da cesta.....</b>	<b>98</b>
<b>APÊNDICE F - Questionário para a Reavaliação .....</b>	<b>100</b>

<b>APÊNDICE G - Metodologia para identificar a melhor competência para cada critério do PNQ, a partir dos dados da análise PCA – Análise dos Componentes Principais, confrontados com <math>\alpha</math> de Chronbach, a média e o desvio padrão .....</b>	<b>103</b>
<b>APÊNDICE H - Lista das 21 Competências com melhor avaliação.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>109</b>

## LISTA DE TABELAS

	<b>Página</b>
<b>TABELA - 1A</b> – Segmentação da População Geral .....	32
<b>TABELA 1B</b> – Segmentação da população – Detalhamento dos Gerentes formais .....	34
<b>TABELA 2</b> - Descrição da população por Lotação .....	35
<b>TABELA 3</b> - População pesquisada por nível gerencial .....	41
<b>TABELA 4</b> - Participação por Nível Gerencial nas rodadas .....	41
<b>TABELA 5</b> - Resumo dos Resultados da Priorização II - .....	45
<b>TABELA 6</b> - Resumo dos Resultados com faixa de dispersão.....	47
<b>TABELA 7</b> - Nº de respondentes por nível gerencial e perfil profissional.....	49
<b>TABELA 8</b> - Visão consolidada - Indicador de Consistência ( $\alpha$ de Chronbach) .....	50
<b>TABELA 9</b> - Dados da Reavaliação - Indicador de Consistência ( $\alpha$ de Chronbach) .....	52
<b>TABELA 10</b> - Análise comparativa das médias e variâncias - Estratégias e Planos.....	54
<b>TABELA 11</b> – Coeficientes dos 7 primeiros CPs para o Critério Liderança .....	56
<b>TABELA 12</b> - O conjunto base A1 de 21 competências classificados por critérios. ....	58
<b>TABELA 13</b> - As 21 Competências mais bem avaliadas .....	59
<b>TABELA 14</b> - As sete competências mais bem avaliadas.....	60
<b>TABELA 15</b> - As melhores por critério – Lista incluindo a melhor competência de cada critério.....	61

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
FIGURA 1 - Percentual de participação masculina e feminina na pesquisa.....	35
FIGURA 2 - Estrutura Organizacional da Instituição em maio de 2009 .....	36
FIGURA 3 - Fluxograma de execução da pesquisa .....	40
FIGURA 4 - Cronograma das etapas realizadas no período de Abril a Junho de 2008 ....	42
FIGURA 5 - Etapas da pesquisa.....	42

## 1 INTRODUÇÃO

O verdadeiro valor de uma corporação não está em seus recursos físicos, mas nas competências humanas, Quinn (1992). Apontando para a mesma direção, a pesquisa da E-Consulting (apud Raja, Hugo, Lucena, 2004) menciona que o valor gerado pelos ativos intangíveis, como o conhecimento, já na próxima década, ultrapassará o valor dos ativos tangíveis na sociedade brasileira, transformando a atual relação 20%-80% para 65%-35%. Nos primeiros anos da década de 80, esta relação era de 5%-95%, ou seja, os ativos tangíveis como prédios, recursos financeiros, produtos e equipamentos era o que mais valia em uma organização (Schnorrenberger, 2005). A crescente importância do conhecimento como diferencial competitivo já é um fato; o que justifica as empresas a investirem cada vez mais em práticas de como geri-lo.

A capacidade de inovação e o desenvolvimento tecnológico são outros elementos essenciais às organizações que pretendem manter sua competitividade no mercado global, e aos países que buscam um posicionamento destacado no contexto globalizado.

Em ambiente globalizado e em constante transformação, as pessoas, por serem no sentido de os únicos atores organizacionais dotados de competências, merecem especial atenção para saberem como melhor mobilizar os recursos disponíveis, agregando valor aos processos em que participam. Tais atores, ao ingressarem em uma organização, começam a participar de um conjunto bastante complexo de variáveis que influenciará significativamente suas respectivas carreiras.

Dentre tais variáveis, estabelecer relacionamentos interpessoais produtivos e saudáveis é uma competência humana de grande valor, pois requer um nível de desenvolvimento que só se adquire com a prática. Nesse sentido, diz, Amaru (2002): “Trabalhar em equipes de projeto, como muitas outras atividades, exige competências técnicas e humanas. Ambas dependem da experiência para se desenvolver. No entanto, as competências humanas, como expor e defender idéias em público, tomar decisões coletivas e trabalhar de forma colaborativa, requerem experiência em nível muito mais alto do que a competência técnica, que, em geral, depende mais de escolaridade e aptidões intelectuais inatas”.

A qualidade do relacionamento com colegas e equipes de trabalho, segundo Fornari Gomes (2004), dá indicações da capacidade para a colaboração, para o estabelecimento de parcerias e para a liderança. Continuamente, os gestores avaliam a adequação dos comportamentos dos seus colaboradores às diferentes situações de trabalho. À medida que aumenta a rede de relações de um colaborador, novos tipos de comportamentos e compromissos são exigidos dele, aumentando-lhe a responsabilidade por resultados. Aumenta-lhe também a necessidade de exercer influência no comportamento de outras pessoas, para garantir o foco e a realização dos objetivos comuns. Os gestores ficam atentos à desenvoltura nas apresentações, à facilidade de expressão, à clareza das idéias, à objetividade da comunicação. A partir da liderança em um pequeno grupo, uma pessoa pode vir a assumir uma área inteira e boa parte do seu tempo passa a ser consumido na gestão de pessoas. A carga técnica se reduz enquanto as questões de relacionamento e coordenação aumentam.

Segundo Hersey e Blanchard (1982), a função gerencial intermedeia interesses antagônicos e conflitantes entre a empresa e os seus funcionários. Os gestores são cobrados pela consistência das suas palavras, comportamentos e decisões. E o comportamento deles, à medida que aumenta a representatividade na empresa, por terem sido investidos da autoridade formal, passa a ter um valor simbólico. Seus colaboradores, contudo, escutam as suas palavras e as confrontam com seus comportamentos e atitudes. Sem a adesão e cooperação da equipe, a autoridade formal dos gestores não tem sustentação e se torna ineficaz. Por isso, cada vez mais é requerida do gestor outro tipo de autoridade, aquela que se refere a um atributo pessoal, baseado em sua competência humana, e diz respeito à capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas.

Em resumo, grande parte do trabalho gerencial é realizado por meio das relações interpessoais, da liderança e do relacionamento com os grupos de trabalho. Quanto mais elevado o nível gerencial, mais se intensificam os contatos com clientes, fornecedores, acionistas e pessoas da comunidade, que exercem grande influência nos resultados da empresa. Dentro das organizações, a maior parte do tempo do gestor é investida no acompanhamento e avaliação do desempenho das pessoas, na identificação dos talentos, na preparação dos sucessores, no desenvolvimento dos liderados, e na identificação e premiação dos que ajudam a construir o sucesso da empresa. Executivos que passam o tempo visitando as instalações de suas empresas, seus clientes e formadores de opinião, asseguram-se do que realmente acontece e preocupam-se com o quanto as



peças são satisfeitas e motivadas. Sabem eles que seu maior desafio é alcançar resultados com as pessoas.

A competência humana é um dos principais fatores que contribuem para a eficácia organizacional. Tal competência é altamente valorizada nas culturas organizacionais fortes, pois, segundo as pesquisas de Lussier e Achua (2002), estas são intensamente orientadas para a pessoa. A relevância do assunto justifica o foco desta pesquisa que se ocupa das competências dos gestores.

Seguindo a noção de agregação de valor estabelecida por Dutra (2001), são muitas as definições de competências. Desta forma, para a limitação do escopo deste estudo, a competência gerencial será entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos que o gerente põe em prática para gerar resultados e agregar valor para a organização.

Fazem parte deste trabalho: a breve introdução, onde é destacada a importância do tema e estabelecido o conceito de “competência gerencial”; na sequência serão definidos os objetivos do estudo; será feita a revisão bibliográfica sobre o assunto; depois serão discutidas as principais metodologias em uso; finalmente, será proposta uma metodologia de identificação das competências fundamentais para os gerentes de P&D, utilizando a prática do mercado e a percepção dos atuais diretores, gerentes e lideranças emergentes do *ipen*.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 Objetivo Geral

Elaborar e validar uma metodologia de identificação das competências fundamentais para os gerentes de P&D, utilizando a prática do mercado e a percepção dos atuais diretores, gerentes e lideranças emergentes do *ipen*.

### 2.2 Objetivos Específicos

Com base nas competências identificadas promover o Programa de Desenvolvimento Gerencial do *ipen*.

Otimizar os investimentos em desenvolvimento gerencial, utilizando a matriz de 21 competências distribuídas nos 7 critérios do Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ, e em atendimento ao Art. 6º do Decreto nº 5707 de 23 de fevereiro de 2006.

Propor uma metodologia de reavaliação das competências mapeadas a cada 2 anos, utilizando ferramentas estatísticas, com a possibilidade de identificação de lacunas de competências, bem como alteração das competências que já foram incorporadas.

### 2.3 Justificativa

A aplicação da gestão por competências no *ipen* justifica-se por quê?

Em primeiro lugar, por ser exigência da NBR ISO 10015:2001 - Gestão da Qualidade – Diretrizes para Treinamento. Para quem competência diz respeito a aplicação do conhecimento, habilidades e comportamento no desempenho; e treinamento se refere ao processo para desenvolver e prover conhecimento, habilidades e comportamento (atitudes).

A gestão por competência no trabalho justifica-se também por identificar e implementar os treinamentos que reduzem as lacunas entre as competências requeridas e as existentes.

Neste sentido, é conveniente que a organização defina a competência necessária a cada atividade que afeta a qualidade dos produtos e serviços, avalie a competência das pessoas para realizar tal atividade e elabore planos para eliminar quaisquer lacunas de competências que possam existir.

Trata-se, ainda, de uma exigência **NBR ISO 9001:2000** – Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos que no item 6.2.1 menciona: Competência, Conscientização e Treinamento.

Além do que já foi apontado, tal prática fundamenta-se porque:

- Fornece diagnóstico para corrigir as discrepâncias no desempenho;
- Permite avaliar a eficácia das ações executadas;
- Assegura que as pessoas se conscientizem da pertinência e importância de suas atividades e de como elas contribuem para atingir os objetivos da qualidade;
- Possibilita que se mantenham registros apropriados de educação, treinamento, habilidades e experiências.
- Integra-se ao planejamento estratégico;
- Reconhece o valor do talento humano (o melhor é o modelo);
- Mobiliza a cultura de autodesenvolvimento;
- Norteia as ações de treinamento pelas competências, amenizando assim, a possibilidade de aplicação de recursos financeiros sem retorno;
- Tem sido intensificada no mercado, incluindo o sistema educacional brasileiro que, agora se norteia pelas competências para ensinar e avaliar o desempenho dos estudantes. A adoção de competência no ensino médio e superior são componentes curriculares que colocam o Sistema Educacional Nacional em sintonia com a dinâmica do setor produtivo.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O atual cenário mundial é marcado por grandes transformações em todas as áreas, e as organizações, preocupadas com a sobrevivência, procuram adaptar-se a esse cenário, incorporando em seus ambientes internos novos processos, técnicas, ferramentas e modelos de gestão.

Nesse ambiente turbulento, o grande diferencial das organizações são as pessoas e suas competências. Tal constatação faz da gestão por competências um diferencial, pois sua abordagem leva em conta o fator propulsor do desempenho superior dos profissionais, colaborando para a realização dos objetivos da organização.

Diversos trabalhos vêm analisando os conceitos que perpassam a Gestão por Competências, nos seus diferentes aspectos de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. No entanto, essas abordagens são parciais e fragmentadas: algumas tratam da competência individual, e outras, da competência organizacional.

O ponto de vista dominante nos EUA define a competência como a capacidade que o indivíduo traz para o trabalho. Enfatiza que a competência individual é necessária, mas não suficiente para o desempenho efetivo no trabalho.

De acordo com Rodrigues (2006), a visão britânica de competências privilegia a identificação de perfis que são a base para programas de formação e certificação de competências. Para esta autora, a ênfase está direcionada às tarefas relativas aos cargos, sendo a definição de competências relacionada aos resultados esperados, traduzidos por indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva.

Os autores franceses trazem uma contribuição significativa ao resgatarem outras dimensões que compõem a competência. Reconhecem que o fato de a pessoa possuir os atributos necessários à função, como também conhecer os resultados esperados, não assegura que a competência venha a ser mobilizada de maneira adequada.

No que tange às competências organizacionais, Fleury e Fleury (2001) dizem que elas estão bem definidas nos artigos sobre as “*core competences*” de Prahalad e Hamel (1990). Esses artigos despertaram o interesse não só dos pesquisadores brasileiros, mas de muitos profissionais nas empresas. Segundo esses autores, para serem essenciais (*core*), as competências organizacionais devem responder a três critérios: oferecer reais benefícios

aos consumidores; ser difícil de imitar e prover acesso a diferentes mercados. Assim, a principal competência de uma organização diz respeito à sua capacidade de combinar e mobilizar múltiplas competências para desenhar, produzir e distribuir produtos e serviços aos clientes no mercado. Competência nesse nível seria, então, o poder que a organização possui de confrontar, misturar e integrar variados recursos em produtos e serviços.

Do contexto nacional, após rever ampla literatura, é possível conjecturar que a definição de competência é um conceito em construção, onde a conjugação de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHA é um dos pontos de partida.

### **3.1 Evolução Histórica da Gestão por Competências**

Gestão por competências é uma ferramenta utilizada na gestão de pessoas, cuja finalidade é realizar um cruzamento dos conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a boa execução de uma determinada função e confrontá-la com as características do profissional. A partir dessa comparação é possível melhor identificar as necessidades de treinamento e desenvolvimento técnico específico, aprimorando os colaboradores da organização e projetando melhores resultados.

As recentes discussões sobre competências têm assumido lugar de destaque no contexto das novas tecnologias e estratégias gerenciais no mercado atual. O tema tem requerido por parte das organizações reflexões consistentes e objetivas que recuperam certa historicidade das competências e inserem as discussões em um patamar que premia o próprio desenvolvimento produtivo em sua diversidade de dimensões.

Conforme Fleury e Fleury (2001), o dicionário Webster (1981) define competência como a qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado, ou ter suficiente habilidade ou potencial para determinada tarefa. Essa definição, bastante genérica, menciona três pontos principais ligados à competência: habilidade, potencial e tarefa. O dicionário da língua portuguesa de Aurélio Buarque de Holanda Ferreira enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes. Para o dicionarista, competência é a “capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade.”

O termo competência, segundo Miranda (2004), no fim da Idade Média, era associado à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém, ou a uma instituição, para apreciar e julgar certas questões. Essa noção é preservada no dicionário da língua portuguesa, pois Aurélio Buarque de Holanda Ferreira introduz o conceito de competência como a “capacidade legal para julgar pleito”. O termo, na Idade Média, também designava o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a

respeito de determinado assunto e, mais tarde, em razão disso, passou a ser usado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Cuesta-Santos (2001) diz que a gestão por competências nasce no campo da Psicologia Organizacional, imersa em teorias motivacionais, à procura de uma explicação para o bom desempenho no trabalho. Cabe, agora, diz ele, incluí-la na necessária interdisciplinaridade da gestão de recursos humanos. A complexidade de seu objeto continua o especialista, não poderá ser desconsiderada: as competências das pessoas na interação com o seu trabalho, com o ambiente e com a cultura organizacionais, nas quais a psicologia humana e sua epistemologia ocupam importante lugar.

Conforme expressa Barbosa (2003), o termo “competências” deve conduzir a análise para o entendimento das informações que atingiram as economias industrializadas nas últimas décadas do século passado. Esse período da história recente, diz ele, marcou profundamente a trajetória social e seus diversos setores. A década de 70 trouxe consigo uma forte discussão sobre o papel e atribuições do estado mínimo, corrente neoliberal, tendo como expoente Margareth Thatcher; nessa época, as organizações foram submetidas a uma pressão ambiental sem precedentes, pior do que o ambiente posterior à segunda guerra, com pouca margem para transformações organizacionais, associado ao marasmo criativo no campo da teoria da administração. O mercado de trabalho, inserido nesse cenário, sofreu impactos significativos. Nesse ambiente conturbado, surge um novo discurso, com ênfase no indivíduo, valorizando o desenvolvimento de suas competências, antes baseadas na precisão e na limitação, e que passa, agora, a exigir novos valores e premissas.

O início do debate sobre competência entre psicólogos e administradores, se deu nos Estados Unidos, em 1973, quando McClelland publicou o artigo “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, nos Estados Unidos. Fleury e Fleury (2001) entendem que a competência, segundo o autor norte-americano, é uma característica subjacente à pessoa e, casualmente, relacionada com o desempenho superior na realização de uma determinada tarefa, ou em determinada situação. Em seu artigo, McClelland já diferenciava competência de: aptidões (talento natural da pessoa, que pode vir a ser aprimorado); habilidades (demonstração de um talento particular na prática) e conhecimentos (o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa (Mirabile 1997)).

Entre os franceses, o debate a respeito de competências nasceu, nos anos 70, justamente do questionamento sobre o conceito de qualificação e sobre o processo de

formação profissional, principalmente técnica. Insatisfeitos com o descompasso que observavam entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria) e a oferta de mão-de-obra existente, os franceses procuraram aproximar o ensino das reais necessidades empresariais, visando aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscaram estabelecer relação entre competências e os saberes: o saber cognitivo e o saber agir. Do campo educacional, o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo, assim, o inventário de competências: *bilan de compétences*.

Conforme Deluiz (2001) o modelo de competência começou a ser discutido na década de 80, oriundo da crise do capitalismo da década de 70. As respostas que o capital deu a sua crise estrutural podem ser dimensionadas pelas reestruturações empreendidas no próprio processo produtivo, por meio da constituição de formas de produção mais flexíveis, e de novos modos de gerenciamento da organização do trabalho.

Segundo Deluiz (2001), nos anos 80, Richard Boyatzis propôs uma definição do conceito de competências como “as características de base de um indivíduo, que guardam uma relação causal com o seu desempenho efetivo”. O desempenho efetivo, elemento central na competência, é definido, por Boyatzis, como a forma de se alcançar resultados específicos com ações específicas, em um dado contexto de políticas, procedimentos e condições. Tal definição ressalta que a competência é, sobretudo, uma habilidade que reflete a capacidade da pessoa, e descreve o que ela poderia fazer, e não o que, efetivamente, faz. Nesse sentido, competências dizem respeito àquelas características que diferenciam um desempenho superior de um mediano ou pobre, constituindo-se, por isso, como as competências centrais ou efetivas. As características necessárias para realizar um trabalho, mas que não conduzem a um desempenho superior, são denominadas competências mínimas.

Para Parry (1996) (apud Fleury, 2001), entre os profissionais de Recursos Humanos, uma definição de competência comumente utilizada é a seguinte: “conjunto de conhecimento, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento”. É uma definição de fácil operacionalização pelos responsáveis pela gestão de Recursos Humanos nas organizações, mas que, implicitamente, tem como referência a tarefa e o conjunto de tarefas prescritas a um cargo. Ou seja, a gestão por competência seria apenas

um rótulo mais moderno para administrar uma realidade organizacional ainda fundada nos princípios do taylorismo-fordismo. Em muitos casos, inclusive, gerenciar por um modelo de competências implica somente uma mudança burocrática nos procedimentos para seleção dos indivíduos.

Oderich (2005) afirma que “os sistemas de recursos humanos voltados para as competências têm de estar relacionados aos cargos/trabalhos e devem refletir competências essenciais, capacidades, valores essenciais e prioridades”. As competências organizacionais são desenvolvidas coletivamente dentro da organização, com a premissa do desenvolvimento de competências individuais.

Gallart & Jacinto (1995) (apud Barbosa, 2003), define competência como um conjunto de saberes à disposição dos trabalhadores/empregados para resolver situações de trabalho, evidenciando, nessa argumentação, a indissociabilidade entre competência e ação, exigindo que determinado conhecimento oriente essa ação. Pujol (1999) define competência como a capacidade de uma pessoa realizar uma atividade, aplicando os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridos nas funções, em situações e contexto definidos.

Segundo Dutra (2001), a competência de uma pessoa pode ser compreendida como a sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive. Uma pessoa se desenvolve quando amplia sua capacidade de entrega.

Para os efeitos da norma **ISO**, que segue o modelo americano, na vertente individual, competência é a aplicação do conhecimento, habilidades e comportamento no desempenho.

### **3.2 A Dimensão Conceitual**

Barboza & Bitencourt (2003) afirmam que a noção de competência “surge como parte de um discurso empresarial, com ausência da idéia de relação social, sendo uma espécie de contraponto ao conceito de qualificação”.

Segundo Dutra (2001), observando o processo evolutivo, nota-se que as competências nas organizações tendem a ser caracterizadas como a contribuição das pessoas para a capacidade da empresa interagir com seu ambiente, mantendo ou ampliando suas vantagens competitivas. O uso desse conceito, segundo o autor, também permitiu o surgimento de uma gestão de pessoas mais alinhada com as expectativas e as necessidades das organizações e dos indivíduos, configurando uma série de ganhos.



Tais pesquisadores afirmam ainda que essa noção de competência ganha força na medida em que estimula a necessidade de reformulação do conceito de qualificação. A linha de pensamento associada à formação profissional argumenta que as competências, não seriam suficientes às necessidades produtivas. Ao integrar educação e trabalho, significa dizer que há o desenvolvimento de competências gerais com perda de ênfase no desenvolvimento de habilidades manuais. O Ministério de Educação do Brasil, por meio das Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, por meio da Resolução CNE/CEB Nº 04/99, Art. 6º, entende competência profissional a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação valores, conhecimentos e habilidades necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas pela natureza do trabalho.

O decreto nº 5.707 - de 23 de fevereiro de 2006 – D.O.U. de 24/2/2006, que Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, entende por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição.

Durand (1998) (apud Fleury, 2001), afirma que, “nos tempos medievais, os alquimistas procuravam transformar metais em ouro; hoje, os gerentes e as empresas procuram transformar recursos e ativos em lucro. Uma nova forma de alquimia é necessária às organizações. Vamos chamá-la de competência”.

Como resultado da pesquisa bibliográfica e de campo feitas para a elaboração deste trabalho é possível concluir que no âmbito das organizações, um gerente competente deve possuir ou incorporar atitudes; conhecimentos e habilidades, pelos motivos tratados a seguir:

As atitudes do gerente determinam o nível de confiança entre as pessoas, o clima de trabalho, o grau de comprometimento com objetivos e metas organizacionais, produzindo, conseqüentemente, resultados maximizados.

Na ação gerencial, algumas atitudes fazem a diferença, como por exemplo: sensibilidade interpessoal (qualidade nos contatos com pares, clientes e fornecedores internos e externos); energia e iniciativa para resolver problemas; disponibilidade para receber “*feedback*” (de pares, liderados e líderes); flexibilidade, adaptabilidade; demonstrando uma postura aberta e receptiva às inovações; integridade e bom senso no trato com as pessoas; senso de honestidade e ética nos negócios.

Conhecimentos são informações específicas já incorporadas à bagagem intelectual e que são necessárias para a realização das tarefas. São adquiridos através da educação formal, leitura, treinamento no trabalho, cursos e experiência profissional.

Cada posto gerencial exige conhecimentos específicos e outros que são gerais e essenciais. Os processos de decisão, planejamento e organização, comunicação, controle de resultados, negociação e administração de conflitos, dentre outros, são afetados pelo nível de conhecimentos gerais e essenciais - que todo gerente deve possuir para ocupar o posto e tornar-se um líder.

Usar o conhecimento de forma adequada e quase que intuitivo é o que chamamos de 'habilidade'. As habilidades precisam ser demonstradas na prática. O gerente-líder precisa demonstrar as qualidades que tem através de ações. De nada adianta colecionar cursos, leituras e informações em geral se estas não são úteis para trazer benefício para a coletividade na qual o profissional está inserido.

Habilidades significam aspectos da proficiência na utilização dos conhecimentos, dos sistemas, ferramentas e equipamentos no desempenho das atividades e podem ser ajudadas por atributos correlatos e condições ambientais, mas são fundamentalmente aprendidas com a experiência prática.

Atitudes podem ser definidas como o resultado do estado de prontidão, dos valores e do composto emocional do indivíduo que implicam na manifestação de um comportamento. Dizem respeito ao desejo e à segurança para pôr em ação o que conhece e, assim, demonstrar habilidade.

Esse conjunto, embora resumido e muito aquém de esgotar o assunto, é, no entanto, suficiente para os propósitos desta dissertação.

### **3.3 Principais Técnicas para Identificar Competências**

Um procedimento longamente utilizado no modelo de gestão de pessoas por competências, diz respeito ao mapeamento de competências. Para Brandão e Babry (2005), o mapeamento tem como objetivo identificar lacunas de competências, ou seja, a discrepância entre as competências necessárias para concretizar a estratégia corporativa e as competências internalizadas pela organização. O passo inicial consiste em identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização. Para essa identificação, geralmente é realizada, primeiro, uma pesquisa documental, que inclui a análise do conteúdo da missão, da visão de futuro, dos objetivos e de outros documentos relativos à estratégia organizacional (Carbone et al., 2005). Em

seguida, faz-se a coleta de dados com pessoas-chave da organização, para que tais dados sejam cotejados com a análise documental, conforme proposto por Bruno-Faria e Brandão (2003). Podem ser utilizados, ainda, outros métodos e outras técnicas de pesquisa, como por exemplo, a observação, os grupos focais e os questionários estruturados com escalas de avaliação, como sugerem Guimarães e outros (2001) e Santos (2001).

A entrevista constitui outra técnica de pesquisa bastante aplicada ao mapeamento de competências. Geralmente é utilizada para examinar a percepção dos entrevistados com os dados apurados na análise documental, visando identificar as competências relevantes à organização, a exemplo do mapeamento realizado por Brandão e outros (2002) em um banco público. Neste caso, o entrevistador seleciona as pessoas a serem entrevistadas entre aquelas que possuem maior conhecimento da organização.

Muitas vezes, nem o pesquisador e nem os profissionais objeto do estudo dispõem de tempo para entrevistas individuais. Neste caso, uma alternativa é realizar uma entrevista coletiva, também denominada grupo focal ou “*focus group*”. Em um grupo focal o entrevistador atua como moderador, estimulando e coordenando a discussão dos participantes a respeito de determinado tema, a fim de obter os dados desejados (Mattar 1996).

Para identificar o comportamento competente, o pesquisador pode optar, ainda, pela observação. Esta se constitui em uma análise detalhada do objeto estudado, ou seja, das competências relevantes ao trabalho das pessoas.

Segundo Viegas (1999) e Mattar (1996), a observação pode ser do tipo “participante”, quando o investigador atua como se fosse um integrante da equipe de trabalho. Pode, ainda, ser do tipo “não participante”, quando o observador não compõe a equipe, atuando apenas como espectador.

Carbone e outros (2005) ressaltam que uma das vantagens da observação, no mapeamento de competências, refere-se à possibilidade de verificar detalhes do desempenho de pessoas e grupos, identificando dados que poderiam ser omitidos pelos pesquisadores, caso a coleta fosse realizada por meio de entrevistas ou questionários.

O questionário, por sua vez, é talvez a técnica mais utilizada para mapear competências relevantes para um contexto organizacional. A formatação desse instrumento de pesquisa geralmente requer a aplicação prévia de uma ou mais técnicas (análise documental e entrevista), com o objetivo de identificar elementos para compor os itens do questionário.

Nesse caso, o pesquisador identifica por meio da análise documental e/ou entrevista, competências relevantes para a organização. Depois, ordena e descreve essas competências – que deverão compor os itens dos questionários, eliminando ambigüidades, duplicidades e irrelevâncias, conforme mencionado por Brandão e outros (2001).

Vários artigos têm registrado as experiências de organizações brasileiras no mapeamento das competências gerenciais. A distribuição setorial demonstra que algumas organizações atuam na área de pesquisa, outras no setor de saneamento, e outras ainda estão pulverizadas em diferentes espaços produtivos. Os conteúdos articulados nesses artigos são produto de análises de documentos e das entrevistas semi-estruturadas com os responsáveis pela concepção, implantação e manutenção de modelos de gestão por competência. A estratégia de coleta de dados tem se pautado por alguns eixos temáticos, como: o conceito de competências utilizado; os motivos para a adoção do conceito e do modelo de competências; a articulação do modelo de competências com as políticas funcionais de gestão de pessoas (recrutamento, seleção, salários etc.); inserção do modelo nos macro-processos organizacionais e seus resultados; instrumentos, procedimentos e práticas no desenvolvimento de competências; perfil de competência desejado pela organização; fatores facilitadores e impeditivos da adoção do modelo. Certos pontos das experiências nacionais publicadas merecem destaque: há um movimento que procura tornar essa prática efetiva no espaço gerencial das organizações; as competências mapeadas podem ser classificadas como humanas (aquelas que dizem respeito ao indivíduo ou ao grupo de trabalho) e organizacionais (as que dizem respeito à empresa como um todo ou a uma de suas unidades).

Dentre as várias formas identificadas acima, pode-se ainda, utilizar a técnica *Delphi*, que passou a ser disseminada no começo dos anos 60, com base em trabalhos desenvolvidos por Olaf Helmer e Norma Dalker, pesquisadores da Rand Corporation (Estes e Kuespert, 1976), com o objetivo de desenvolver uma metodologia para aprimorar uso da opinião de especialistas na previsão tecnológica, buscando um consenso de opiniões de um grupo de peritos sobre eventos futuros. Na metodologia desenvolvida, isto era feito estabelecendo-se três condições básicas: o anonimato dos respondentes, a representação estatística da distribuição dos resultados, e o “*feedback*” de respostas do grupo para reavaliação nas rodadas subseqüentes. Na sua formulação original, o *Delphi* é uma técnica que busca o consenso de opiniões de um grupo de especialistas a respeito de eventos futuros.

Para Kayo e Securato (1997), a técnica *Delphi* envolve a aplicação sucessiva de questionários em um grupo de especialistas ao longo de várias rodadas. A pesquisa visa, basicamente, a prospecção de tendências futuras sobre o objeto em estudo. No intervalo entre as rodadas são feitas análises estatísticas das respostas e os resultados são compilados em novos questionários, que são novamente distribuídos ao grupo. No artigo que relata a primeira experiência, conforme Kayo e Securato, com o método *Delphi*, seus criadores, Dalkey e Helmer (1963), afirmam que o objetivo principal é tentar obter o mais confiável consenso entre os especialistas, embora nem sempre isso seja possível ou desejável.

Segundo Barroso (2005), este método propõe uma forma sistemática para estruturar o processo de comunicação entre os especialistas, que emitem sua opinião e tomam conhecimento das opiniões de seus pares de uma forma não identificada. A metodologia é baseada num processo estruturado de coleta e destilação de conhecimento de um grupo de especialistas, por meio de uma série de questionários, que são realimentados de forma controlada com as opiniões extraídas da análise das respostas de cada etapa

### **3.4 Principais Aspectos para a Formação de Competências**

Conforme Fleury & Fleury (2001), os principais aspectos a se considerar para a formação de competências são:

“O primeiro aspecto considerado diz respeito à importância dada às pessoas para o êxito das estratégias do negócio. Consideramos como indicadores qualitativos desse aspecto:

- a posição de primeira pessoa responsável por RH na estrutura hierárquica das empresas; quanto mais alta for a posição, maior a probabilidade de as pessoas serem consideradas recursos estratégicos e de o responsável ter voz ativa nas decisões;
  - o fato de a empresa ter suas políticas de RH documentadas e atualizadas;
- definida a estratégia do negócio, o passo seguinte é a empresa ter suas políticas de gestão claramente definidas e constantemente revisadas.

O segundo aspecto considerado refere-se às políticas adotadas pela empresa para atrair, reter e desenvolver as pessoas necessárias para o sucesso de suas estratégias negociais. Os indicadores utilizados foram qualitativos e quantitativos:

- Sistema de remuneração adotado: se a empresa adota um modelo tradicional, baseado na estrutura de cargos, indica que tanto o processo de captação como o processo de retenção ainda se fundamentam nos requisitos do cargo; se adota um modelo misto,

significa que já está mudando para incluir na remuneração estratégias como remuneração variável, ou participação em lucros e resultados. Algumas empresas adotam sistemas mistos, gerenciando parte dos empregados com o sistema tradicional e parte dos empregados com o sistema misto;

- Estratégias de participação: a adoção de estratégias para a participação dos empregados, como as tradicionais caixas de sugestão aos círculos de controle de qualidade, aos grupos de melhoria, Kaisen, indica a disposição por parte da empresa em desenvolver propostas de melhoria contínua e aprendizagem entre os funcionários;
- índice de rotatividade: a capacidade da empresa de reter seus empregados é mensurada quantitativamente pelo índice de rotatividade.

O terceiro aspecto considerado diz respeito à formação de competências propriamente ditas. Considerando nesse aspecto alguns indicadores de caráter quantitativo:

- nível educacional dos funcionários, em suas várias posições e funções, é um primeiro indicador da base de conhecimentos formais, considerada necessária para a construção das competências organizacionais;
- nível educacional das funções-chave para a estratégia do negócio;
- investimento em treinamento e desenvolvimento dos funcionários, para o desenvolvimento de competências essenciais para o negócio”.

## **4 METODOLOGIA DE PESQUISA**

Segundo Joseph F. Hair Jr et al (2005), um projeto de pesquisa de administração, compreende três fases: a formulação, a execução e a análise.

O estágio de formulação envolve a definição da substância e do processo de pesquisa. Esse estágio é muito parecido com uma receita. A substância da pesquisa aponta os ingredientes que irão produzir o resultado desejado. Um conjunto de instruções passo a passo acompanha qualquer receita, e é este o processo pelo qual diferentes ingredientes adquirem um significado. Com a pesquisa em administração, seguiu-se um processo semelhante.

Após a formulação da pesquisa, inicia-se a fase de execução. Aqui, o pesquisador reúne ativamente informações das fontes apropriadas. Essas informações são verificadas para a detecção de erros, codificadas e armazenadas de modo a permitir que sejam analisadas de forma rápida e conveniente.

A terceira fase é a analítica. Nesse momento, os dados são analisados. As hipóteses são testadas e (a) sustentadas ou (b) não sustentadas com base na comparação dos verdadeiros resultados do estudo com os resultados previstos no estágio de formulação. Os resultados são examinados para oferecer respostas para as principais questões de pesquisa. O indivíduo encarregado das decisões pode tomar medidas com base em um melhor entendimento da situação.

Neste trabalho, foi utilizada a metodologia de pesquisa para a obtenção de dados quantitativos.

Para a obtenção de dados objetivos e quantitativos foi utilizado como instrumento o “Banco de Dados oriundo da priorização 2” (**APÊNDICE D**).

### **4.1 Pesquisa Quantitativa**

Para Godoy (1995), na pesquisa quantitativa, o pesquisador: (a) estabelece um plano, com hipóteses claras e definidas; (b) preocupa-se com a medição e quantificação dos resultados; (c) analisa os resultados buscando precisão e redução de inferências.

### **4.2 Caracterização da Organização Objeto de Estudo**

Trata-se do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares, conhecido pela sigla *ipen*, uma instituição de pesquisa e ensino que oferece serviços e produtos

tecnológicos nas áreas nuclear e correlatas. É uma autarquia vinculada à Secretaria de Desenvolvimento de São Paulo, e associada à Universidade de São Paulo na sua finalidade de ensino.

Desde novembro de 1982, a instituição é gerida técnica e administrativamente pela Comissão Nacional de Energia Nuclear (CNEN), vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT) do Governo Federal. Localizada no campus da Universidade de São Paulo, ocupa uma área de cerca de 500.000 m<sup>2</sup>, sendo que seus laboratórios e instalações totalizam mais de 100.000 m<sup>2</sup> de área construída.

O *ipen* possui cerca de 1020 servidores e sua missão é: “Nosso compromisso é com a melhoria da qualidade de vida da população brasileira, produzindo conhecimentos científicos, desenvolvendo tecnologias, gerando produtos e serviços e formando recursos humanos nas áreas nuclear e correlatas”. Para a realização de sua missão, o *ipen* atua no campo da Radiofarmácia, Aplicação de Radiações Ionizantes, Ciências e Tecnologias Nucleares, Reatores Nucleares e Ciclo do Combustível, Meio Ambiente, Energias Renováveis, Materiais e Nanotecnologias, Tecnologia Lasers, Ensino, Segurança, Gestão e Inovação Tecnológica, Administração e Infraestrutura.

O desempenho e o cumprimento de sua razão de ser se devem, à qualidade e a competência do seu quadro de servidores, distribuídos nas carreiras de Pesquisador, Tecnologista, Analista (nível superior) e, Técnico e Assistente (nível médio).

Buscando aprimorar seus processos, no ano de 2000 o *ipen* obteve a certificação **ISO 9001: 2000** para quatro (04) centros, em 2008 obteve a acreditação pelo **INMETRO** para um de seus laboratórios, e, neste momento, está se preparando para obter a certificação da Agencia Nacional de Vigilância Sanitária – **ANVISA**, para a diretoria de Radiofarmácia .

Pela natureza da sua missão, que requer inovação constante, torna-se premente a busca por novas tecnologias, processos, metodologias, que possam auxiliar no desenvolvimento das competências requeridas pelo trabalho realizado no *ipen*.

#### **4.3 População pesquisada**

Para o propósito da pesquisa a população de interesse é composta por Gerentes e Líderes Emergentes do Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – *ipen* pertencentes às carreiras de Pesquisador, Tecnologista e Analista em Ciências e Tecnologia. As seguintes definições foram usadas.

Para este trabalho utilizou-se a conceituação:



- Gerente - ocupante atual ou ex-ocupante do cargo de Diretor, Gerente de Centro ou Departamento e Chefe de Divisão ou Chefe de Serviço;
- Líder Emergente – definição subjetiva referindo-se a pessoa com os requisitos de educação e experiência compatível com cargos gerenciais, reconhecido por seus pares e que ainda não ocupou tais cargos.

Na análise dos resultados além dos agrupamentos por gerentes e líderes emergentes outras formas de segmentação mais detalhadas também foram usadas, de forma a evidenciar as diferenças entre grupos. Desta forma a população estudada será objeto de algumas partições, que serão assim denominadas:

a) Quanto à posição ou experiência gerencial

“Diretores” – conjunto dos diretores e ex-diretores do IPEN e dos gerentes de centro ou de departamento.

“Divisão” – atuais chefes de divisão ou de serviço.

b) quanto à formação profissional

“Técnicos” participantes das carreiras de pesquisador ou tecnologistas (conforme a lei 8.691 de 28.07.93).

“Administrativos” participantes das carreiras de Analista em C&T (conforme a lei 8.691 de 28.07.93).

Para os atores que responderam à pesquisa (pelo menos na primeira fase) as tabelas 1a e 1 b mostram a distribuição de sua lotação no instituto.

**TABELA - 1A** – Segmentação da População Geral

Lotação	“Gerentes”			“Líderes Emergentes”			Totais		
	Téc.	Adm.	Total	Téc.	Adm.	Total	Téc.	Adm.	Total
CB	01	-	01	03	-	03	04	-	04
CCCH	01	-	01	03	-	03	04	-	04
CCTM	03	-	03	02	-	02	05	-	05
CCN	02	-	02	01	-	01	03	-	03
CEN	04	-	04	03	-	03	07	-	07
CLA	02	-	02	-	-	-	02	-	02

CQMA	03	-	03	02	-	02	05	-	05
CRPq	04	-	04	04	-	04	08	-	08
CTR	02	-	02	01	-	01	03	-	03
DIRF	06	-	06	06	-	06	12	-	12
DAD	-	12	12	-	05	05	-	17	17
DIE	-	04	04	-	01	01	-	05	05
ENSINO	-	04	04	-	02	02		06	06
SEGURANÇA	05	-	05	03	03	03	08	-	08
PROJ. ESP.	01	-	01	-	01	01	01	01	02
SUPER.	-	05	05	-	03	03		08	08
<b>TOTAIS</b>			<b>59</b>		<b>40</b>				<b>99</b>

Explicação das siglas

CB – Centro de Biotecnologia

CCCH – Centro de Célula a Combustível e Hidrogênio

CCTM – Centro de Ciência e Tecnologia de Materiais

CCN – Centro de Combustíveis Nucleares

CEN – Centro de Engenharia Nuclear

CLA – Centro de Lasers e Aplicações

CQMA – Centro de Química e Meio Ambiente

CRPq – Centro do Reator de Pesquisa

CTR – Centro de Tecnologia das Reações

DIRF – Diretoria de Radiofarmácia

DAD – Diretoria de Administração

DIE – Diretoria de Infraestrutura

ENSINO – Diretoria de P&D e Ensino

SEGURANÇA – Diretoria de Segurança

PROJETOS ESPECIAIS - Diretoria de Projetos Especiais

SUPER - Superintendência

**TABELA 1B** – Segmentação da população – Detalhamento dos Gerentes formais

Lotação	Gerentes			
	“Diretores”		“Divisão”	
	Técnicos	Adm	Técnicos	Adm
CB	01	-	-	-
CCCH	01	-	-	-
CCTM	01	-	02	-
CCN	01	-	01	-
CEN	01	-	03	-
CLA	01	-	01	-
CQMA	01	-	02	-
CRPq	01	-	03	-
CTR	01	-	01	-
DIRF	02	-	04	-
DAD	-	01	-	11
DIE	01	-	03	-
ENSINO	-	01	-	03
SEGURANÇA	01	-	04	-
PROJ. ESPECIAIS	01	-	-	-
SUPER	-	01	-	04
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>03</b>	<b>24</b>	<b>18</b>

A população foi composta por 99 respondentes, sendo 67 homens e 32 mulheres, conforme porcentagem mostrada na FIG. 1, sendo: 17 Analistas, 03 Assistentes, 40 Pesquisadores e 39 Tecnologistas.

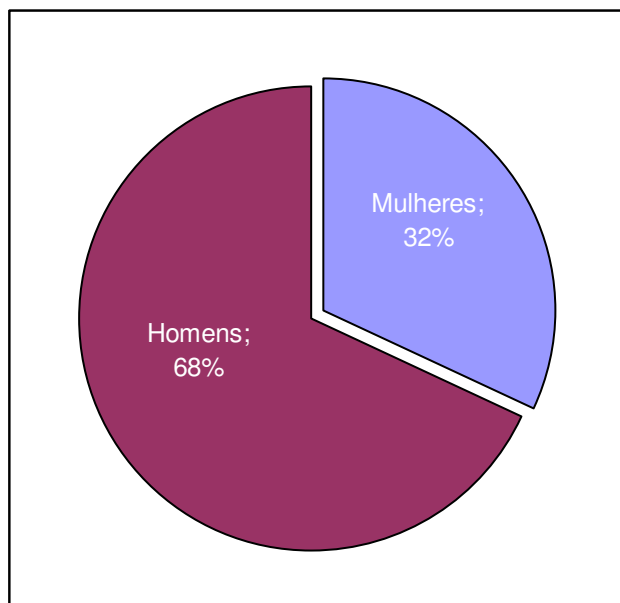


FIGURA 1 - Percentual de participação masculina e feminina na pesquisa

A população está descrita, na TAB. 2, por área de trabalho, número de respondentes, e percentual de respondentes por área pesquisada.

TABELA 2 - Descrição da população por Lotação

LOTAÇÃO	RESPONDENTES	%
CB	04	4,04
CCCH	04	4,04
CCTM	05	5,05
CCN	03	3,03
CEN	07	7,07
CLA	02	2,02
CQMA	05	5,05
CRPq	08	8,08
CTR	03	3,03
DIRF	12	12,12
DAD	17	17,17
DIE	05	5,05
ENSINO	06	6,06
SEGURANÇA	08	8,08

PROJ. ESPECIAIS	02	2,02
SUPER	08	8,08

Para melhor elucidar o posicionamento hierárquico dos respondentes, a FIG. 2 apresenta a estrutura organizacional da instituição pesquisada.

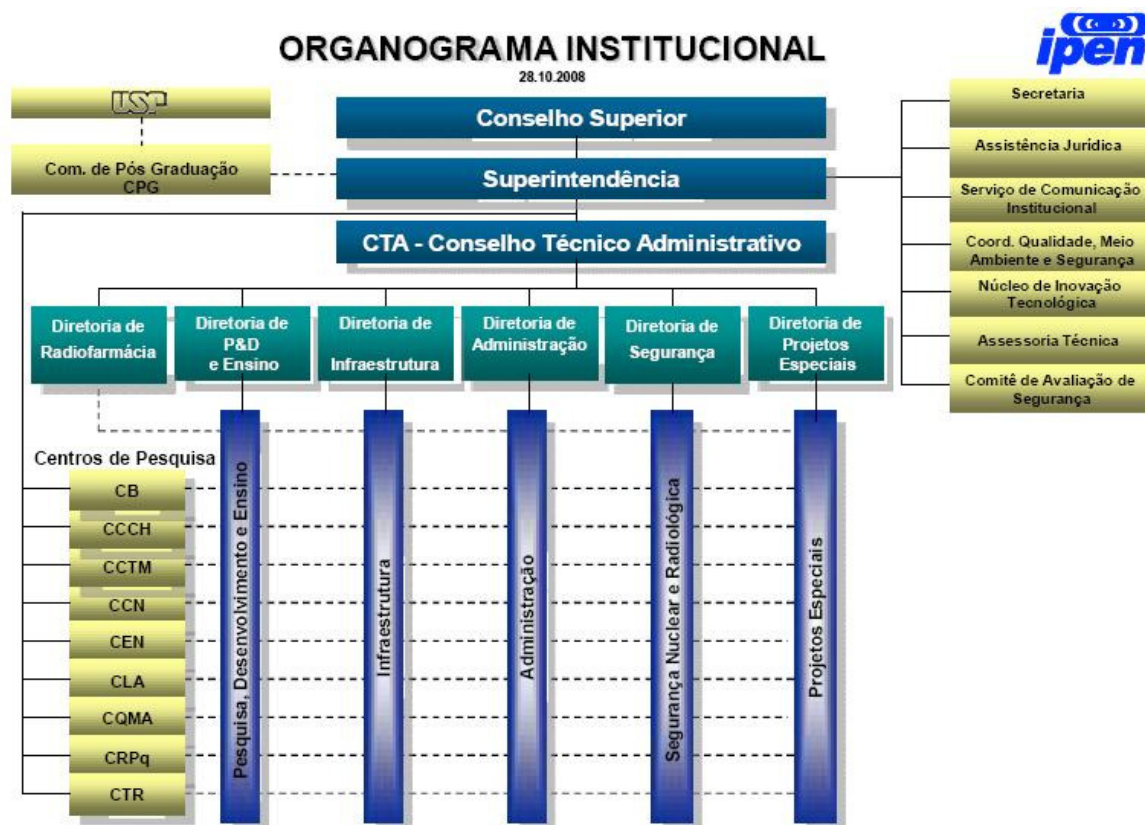


FIGURA 2 - Estrutura Organizacional da Instituição em maio de 2009

#### 4.4 O Mapeamento das Competências de Interesse do *ipen*

O presente estudo de caso envolveu um levantamento bibliográfico e documental e visitas às organizações que já efetuaram o mapeamento de competências. Foram consultadas organizações que possuíam alguma similaridade com as atividades desenvolvidas no *ipen*, a saber: pesquisa, farmacêutico, serviços, químico, metalúrgico e saneamento. Tais organizações obtiveram sucesso no mapeamento de competências. Nelas a forma de se mapear as competências gerenciais variou, mas de modo geral usaram entrevistas por amostragem e grupos de trabalho, sendo conduzidos por profissionais da própria organização ou por consultoria externa.

##### 4.4.1 Instrumento de coleta de dados

A Matriz de Competências foi construída da seguinte forma:

### 1) Fase de construção do instrumento.

Inicialmente foi feito o levantamento do universo de organizações que possuíam alguma similaridade com o *ipen* e que já efetuaram o mapeamento de competências.

A amostra foi constituída por 10 organizações, que participam ou participaram do **PNQ**, certificadas pelo **ISO 9001:2000**, e integrantes dos seguintes seguimentos: **Pesquisa, Químico, Metalúrgico, Farmacêutico, Serviço, Saneamento.**

A compilação inicial resultou em 82 competências. Havia bastante superposição e redundância nos enunciados. Com a supervisão e colaboração do orientador e um grupo de professores tal conjunto foi reduzido para 48. Estas competências foram classificadas de acordo com os critérios do PNQ (ANEXO A).

Para compor os critérios de julgamento de interesse do *ipen* foram usados os Objetivos Estratégicos Globais, os Programas/Atividades; os Propósitos; a Missão; a Visão, os Valores Organizacionais; disponibilizados no Plano Diretor do *ipen* 2007-2010.

### 2) Fase de depuração do instrumento

O instrumento resultante solicitava aos respondentes que, usando os critérios descritos acima, marcassem das 48 competências aquelas necessárias e de interesse para os gerentes do *ipen*.

Antes de sua implementação, o questionário foi então submetido a um grupo de colaboradores com o objetivo de verificar e corrigir possíveis ambigüidades, inconsistências e falta de precisão.

A lista com as 48 (quarenta e oito) competências, cada uma delas seguida por uma definição, pode ser verificada no (APÊNDICE A).

### 4.5 Procedimentos para a coleta de dados

Na pesquisa de campo foram adotados os seguintes critérios:

- Obter a permissão e concordância Diretoria de Administração do *ipen*, para realizar a pesquisa, pois iria interagir com os diretores e gerentes;
- Visitas às gerências e demais chefias no período de 07/04 a 17/04/2008, esclarecendo os objetivos da pesquisa.

Para o gerenciamento da pesquisa foi escolhido o programa [www.limesurvey.org](http://www.limesurvey.org), por possuir as características seguintes: trata-se de um software que possibilita a importação bem como a exportação de dados e possui uma linguagem de pesquisa declarativa para banco de dados, de grande simplicidade e facilidade de uso. O link para o instrumento de coleta de dados da pesquisa foi encaminhado para os especialistas via correio eletrônico.

O questionário, etapa da seleção, encaminhado aos especialistas teve como objetivo verificar a percepção dos Diretores, ex-Diretores, Gerentes de Centro, Chefe de Divisão e Líderes Emergentes em relação às competências gerenciais necessárias ao cargo de gerente no *ipen*. Tal procedimento resultou no corte de 10 competências.

Dentre as várias formas identificadas para se fazer uma seleção “participativa” das competências, que atendessem às prioridades da população pesquisada, escolheu-se a técnica *Delphi* pela particularidade de envolver a participação de grande número de gerentes e lideranças emergentes em pouco tempo, e, sem que eles se ausentassem de suas ocupações, o que facilitou bastante a aplicação do método.

Na segunda etapa, priorização 1, o questionário teve como objetivo a priorização das competências gerenciais em um rol de 38 competências, de acordo com uma escala intervalar.

Na segunda etapa, priorização 2, o questionário teve como objetivo fazer com o que os especialistas reavaliassem suas respostas, ou não, mediante a média geral fornecida pelos seus pares na rodada anterior.

#### 4.6 Coleta de dados

A coleta de dados tratou:

- **1ª Seleção:** Considerando os Objetivos Estratégicos Globais, os Programas/Atividades; os Propósitos; a Missão; a Visão; os Valores Organizacionais; os Objetivos Permanentes e os Atuais, informações disponibilizadas no Plano Diretor do *ipen* 2007-2010, os respondentes deverão selecionar pelo menos uma competência de cada grupo, que foram agrupadas segundo os Critérios de Excelência na Gestão, necessária ao cargo de gerente. Assinalar com **SIM** as competências que consideram realmente necessárias, e **NÃO** para as demais, deverão, ainda, relacionar a competência que melhor descreva aquela de sua escolha, caso apresente mais de uma definição.
- **Na priorização 1:** foi solicitado aos especialistas que avaliassem as competências gerenciais em um rol de 38 competências. Nessa oportunidade, cada competência

deveria ser avaliada de acordo com a escala intervalar, a saber: 1 Sem importância, 2 Pouco importante, 3 Importante, 4 Muito importante e 5 Extremamente importante. Os especialistas foram alertados para ter em mente que ao atribuir o grau 3 para uma competência significava que ela era 3 vezes mais importante que outra competência de graduação 1.

- **Na priorização 2:** foi solicitado que os especialistas reavaliassem as suas respostas, mediante a média geral fornecida pelos seus pares na rodada anterior. O consenso era considerado alcançado sempre que pelo menos uma competência no critério, recebesse avaliação média maior ou igual 3,5, o que correspondia a 70% da escala máxima e, com o Desvio Padrão percentual na ordem de 15% e que 85% das respostas estivessem contidas dentro de um intervalo de 70% da escala máxima, como mostrado abaixo

<b>Regras de Consenso</b>	
Seleção	Para cada critério, pelo menos uma competência deverá ser $\geq 70\%$ da escala $\geq 3,5$
Priorização 2	$ (m-1,44 \sigma) - (m+1,44 \sigma)  \leq 70\%$ da escala, ou seja 85% das respostas, estão localizadas dentro da faixa de 70% da escala.

Assim, este critério de consenso pode ser expresso da seguinte forma:  $2,88 * \sigma \leq 2,8$ , o que significa que 85% das respostas estão contidas num intervalo de pelo menos 70% da escala total, garantindo um grau pré-estabelecido de consenso.



## 4.7 Execução da Pesquisa

A parte de execução é mostrada no fluxograma abaixo.

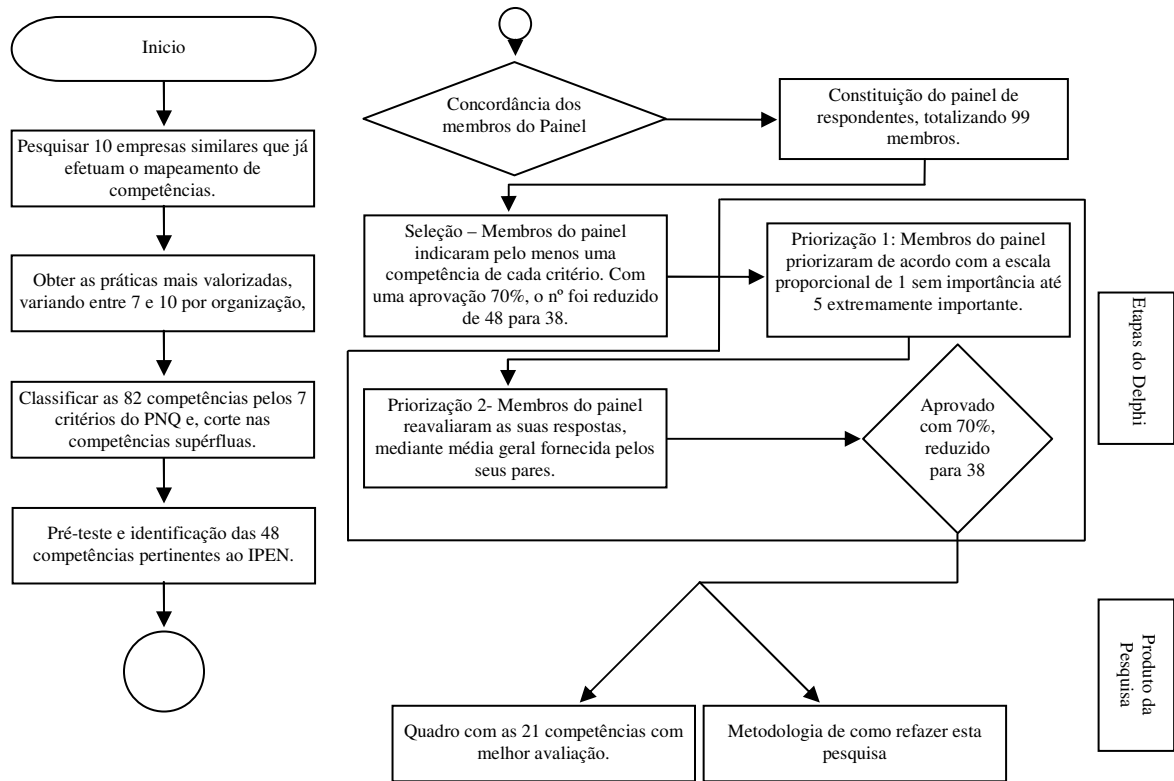


FIGURA 3 - Fluxograma de execução da pesquisa

### 4.7.1 Etapa I: Fases da Construção do Instrumento de Coleta.

A parte preparatória desta etapa já foi descrita na seção 4.4.1

Feitos os ajustes sugeridos pelo grupo de teste, o questionário foi encaminhado a toda a população de interesse da pesquisa (99 profissionais do *ipen*), cujos perfis estão indicados na TAB. 3.

**TABELA 3** - População pesquisada por nível gerencial

<b>Nível Gerencial</b>	<b>Quantidade</b>	<b>%</b>
Diretor / ex Diretores/ Gerente de Centro/ Departamento	21	21,21
Chefe de Serviço/Divisão	44	44,44
Lideranças Emergentes	34	34,34
<b>Total</b>	<b>99</b>	<b>100</b>

Definida a população e a metodologia, foi iniciada a fase de seleção das competências. Nesse momento, cada respondente recebeu por e-mail o link do LimeSurvey, com o questionário composto pelas 48 competências identificadas na etapa I, distribuídas nos 7 critérios do PNQ. O respondente deveria selecionar pelo menos uma competência de cada grupo (**APÊNDICE A**).

Como critério de seleção foi exigido que cada competência fosse escolhida por pelo menos 70% dos participantes. Como resultado, 10 foram descartadas, reduzindo o conjunto para 38 competências

#### **4.7.2 Etapa II: Priorização**

Após a fase de seleção das competências necessárias para se ocupar o cargo de gerente, foi utilizado a metodologia Delphi. Esta etapa foi dividida em duas fases: priorização 1 e priorização 2.

**TABELA 4** - Participação por Nível Gerencial nas rodadas

<b>Nível Gerencial</b>	<b>Seleção</b>	<b>Priorização 1</b>	<b>Priorização 2</b>
Diretor / ex Diretores/ Gerente de Centro / Departamento (21)	15	16	15
Chefe de Serviço/Divisão (38)	35	34	36
Lideranças Emergentes (40)	37	32	33
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>82</b>	<b>84</b>

Na priorização 1 foi solicitado aos especialistas que avaliassem as competências gerenciais em um rol de 38 competências (redução de 10 em relação à

seleção). Nessa oportunidade, cada competência deveria ser avaliada de acordo com a escala intervalar, conforme descrito na página 42 (APÊNDICE B).

Na priorização 2, foi solicitado que os especialistas reavaliassem as suas respostas, mediante a média geral fornecida pelos seus pares na rodada anterior (APÊNDICE C).

A seqüência da pesquisa é mostrada no cronograma apresentado na FIG. 4:

Meses	Abril/08				Maio/08				Junho/08			
Dias	04	10	15	20	05	10	15	20	05	10	15	30
Pré-Teste	■											
Seleção					■							
Priorização 1									■			
Priorização 2												

FIGURA 4 - Cronograma das etapas realizadas no período de Abril a Junho de 2008

A FIG. 5 representa a seqüência das tarefas efetuadas em todas as etapas:

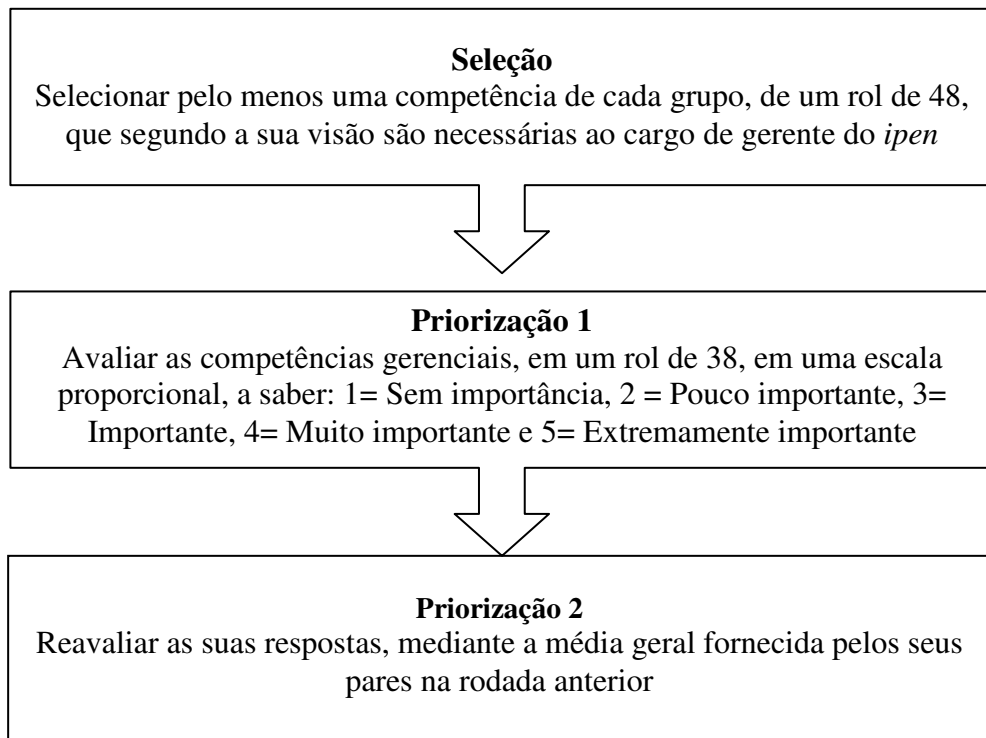


FIGURA 5 - Etapas da pesquisa

#### 4.8 Tratamento estatístico dos dados

Para o tratamento dos dados foram empregados os seguintes cálculos estatísticos: médias das respostas, desvio padrão, desvio percentual,  $\alpha$  de Cronbach e Análise dos Componentes Principais - PCA.

As médias, entendidas como estimadores de consenso, foram usadas como classificadoras de importância das respectivas competências dentro de cada critério do PNQ. Os desvios padrões foram usados como estimadores da dispersão do consenso obtido.

Ao agrupar as competências de acordo com os critérios do PNQ assume-se implicitamente um modelo conceitual explicativo de que tais competências são aquelas que realmente contribuem para a excelência no critério onde foram alocadas. O  $\alpha$  de Cronbach foi usado para verificar se o padrão dos vetores que representaram as respostas pertinentes às competências de um mesmo critério tem consistência intragrupo.

Ao final do tratamento, para ajudar na escolha dos produtos deste estudo, foi também usada a análise de componentes principais.

O tratamento estatístico dos dados coletados foi feito com o auxílio do “software” estatístico “Minitab-15”, obtido através de licença institucional da USP.

#### 4.9 Comentários sobre o método

Buscando o consenso quanto às competências essenciais para se ocupar o cargo de gerente no *ipen*, foram realizadas: uma rodada na fase de seleção e duas rodadas do mesmo questionário (técnica Dephi), para a obtenção das Médias de consenso das competências gerenciais da organização, em seus sete critérios (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados). Com os agrupamentos definidos e as estruturas subjacentes dos dados representadas foram verificadas na análise dos dados medidas de tendência central (média aritmética), medidas de variabilidade (desvio padrão e desvio padrão percentual), bem como medidas de consistência.

O resultado do “consenso” das opiniões dos respondentes sobre cada competência é expresso pela respectiva média e desvio padrão obtidos na última rodada Delphi. A priorização das competências é feita, a princípio, dentro de cada critério. A escolha lógica de que quanto maior a média mais prioritária foi adotada, observando-se também o menor desvio padrão como critérios de desempate no caso de médias iguais até a primeira casa decimal. Tais resultados encontram-se na tabela 5, onde são incluídas as 38

competências das respostas à segunda rodada da priorização. Detalhes da distribuição de frequência podem ser vistos no **APÊNDICE D**.

O enquadramento que foi feito das competências nos critérios do PNQ é passível de alguma subjetividade e o  $\alpha$  de Cronbach pode ser usado para verificar a consistência intragrupo desta divisão. Se o valor de  $\alpha \geq 0,7$  for obtido para o conjunto de vetores que representa as respostas da população para as respostas pertinentes a cada critério, então se têm uma indicação que cada divisão inicial é satisfatória.

Uma estratificação das respostas das competências gerenciais, em suas 7 dimensões (Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados), foi feita cotejando-se os estratos constituintes dos respondentes (Chefia de Serviço/Divisão, Chefia de Centro/Departamento/Diretor/ex-Diretores e Líderes Emergentes).

Cabe ressaltar que o coeficiente de confiabilidade  $\alpha$  de Cronbach não é um teste estatístico, mas serve para mensurar o quanto um conjunto de itens, variáveis ou indicadores medem um mesmo constructo. Ele fornece um índice que varia de 0 a 1, quanto mais próximo de 1, mais eficazes são as variáveis que estão sendo testadas. Segundo Joseph F. Hair Jr et al (2005), o limite inferior aceito é de 0,70, no entanto 0,60 é considerado aceitável para pesquisa exploratória. Uma inconveniência na avaliação do  $\alpha$  de Cronbach é a sua relação positiva com o número de itens na escala.

As médias e os respectivos desvios padrões foram determinados para cada competência. Em geral, os desvios padrões oscilaram entre 18% e 26%. As origens dessas oscilações podem ser atribuídas de um lado às diversificadas formações técnicas e administrativas dos respondentes, com níveis e atribuições gerenciais distintos. Por outro lado, algumas das 38 competências submetidas a julgamento poderiam não estar bem especificadas em conteúdo e abrangência, interferindo na consistência do julgamento. Essa consistência pode ser estimada por meio de um tratamento estatístico através dos cálculos do coeficiente  $\alpha$  de Chronbach.

O  $\alpha$  de Chronbach também pode estimar possíveis inconsistências nas avaliações entre grupos de respondentes, por exemplo, entre o grupo dos chefes de divisão e serviços e entre o grupo dos líderes emergentes. Essa verificação estratificada de inconsistências foi feita por critérios, nível gerencial e perfil funcional.

## 5 RESULTADOS E COMENTÁRIOS

### 5.1 Resultados da Seleção

Embora esperássemos uma seleção mais apertada, 38 das 48, ou seja, mais de 79% das competências da lista inicial, passou nesta “peneira”.

### 5.2 Resultado da Priorização II

A tabela abaixo apresenta um resumo dos resultados com as competências em ordem decrescente de avaliação dentro de cada critério do PNQ.

**TABELA 5 - Resumo dos Resultados da Priorização II -**

<b>Critério PNQ</b>	<b>Código</b>	<b>Competência</b>	<b>Média</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>2,88* <math>\sigma</math></b>
<b>Liderança</b>	C5	Integridade e Confiança	4,39	0,58	1,74
	C7	Liderança	4,20	0,69	2,05
	C1	Alinhamento	4,12	0,63	1,81
	C2	Capacidade de Decisão	3,98	0,69	2,00
	C10	Trabalho em Equipe	3,95	0,66	1,89
	C3	Gerência de Desempenho	3,81	0,70	2,02
	C8	Montagem de Equipes	3,67	0,68	1,97
	C9	Motivação dos Outros	3,56	0,73	2,11
	C4	Gestao de Projetos	3,52	0,747	2,21
	C6	Inter-Relacionamento	3,52	0,72	2,07
<b>Estrat. e Planos</b>	C13	Planejamento:	3,92	0,68	1,96
	C12	Atuação Estratégica	3,61	0,71	2,05
	C11	Análise e Solução de Problemas	3,57	0,72	2,15
<b>Clientes</b>	C15	Foco no Cliente e no mercado	3,75	0,75	2,26
	C14	Foco no Cliente	3,55	0,81	2,42
	C16	Orientação ao Cliente	3,42	0,73	2,11

Informações e Conhecimento	C19	Comunicação:	3,81	0,67	1,92
	C18	Atenção a Comunicação	3,77	0,68	1,97
	C17	Assertividade	3,76	0,73	2,17
	C20	Gestão de Informações	3,65	0,72	2,16
	C21	Prática dos Valores Organizacionais	3,57	0,8	2,29
Pessoas	C26	Gestão de Pessoas	3,89	0,73	2,17
	C23	Desenvolvimento de Sucessores	3,73	0,77	2,28
	C22	Desenvolvimento de Pessoas	3,70	0,72	2,17
	C25	Gerenciamento de Equipes	3,70	0,64	1,93
	C27	Relacionamento Interpessoal	3,69	0,71	2,13
	C28	Solução do Conflito	3,70	0,69	1,99
	C24	Gerência de Pessoas	3,57	0,63	1,91
Processos	C29	Criatividade	3,88	0,72	2,07
	C30	Propensão à Inovação	3,57	0,80	2,37
Resultados	C34	Gestão de Mudanças	3,89	0,76	2,19
	C31	Auto-Motivação	3,81	0,72	2,07
	C35	Gestão de Resultados	3,74	0,76	2,2
	C33	Empreendimento e Criatividade	3,73	0,81	2,34
	C36	Negociação	3,70	0,71	2,04
	C32	Determinação	3,68	0,71	2,06
	C38	Visão de Negócios	3,62	0,85	2,52
	C37	Orientação para Resultados	3,61	0,69	2

Ao passar de 48 para 38 competências houve uma renumeração e agora não há mais correspondência do número com os enunciados contidos no **APÊNDICE A**. No apêndice B há os enunciados correspondentes.

Em geral,  $2,88^* \sigma$  se manteve bem abaixo de 2,8 o que significa que o critério de consenso em cima da dispersão foi superado com folga, em todas as avaliações. Equivale dizer que em todas as avaliações, um número superior a 85% das respostas estão contidas dentro da faixa de 70% da largura da faixa de pontuação.

Uma outra forma de mostrar os resultados é apresentada na tabela 6, onde as competências são ordenadas de forma decrescente, independente do critério PNQ a que pertençam. Esta tabela também inclui a frequência de cada avaliação recebida.

**TABELA 6 - Resumo dos Resultados com faixa de dispersão**

Nome da Competência	Critério a que pertence	Média	$\sigma$	Frequência				
				1	2	3	4	5
Integridade e Confiança	Liderança	4,39	0,58	0	0	4	43	37
Liderança	Liderança	4,20	0,69	0	1	10	44	29
Alinhamento	Liderança	4,12	0,63	0	0	12	50	22
Capacidade de Decisão	Liderança	3,98	0,69	1	0	15	52	16
Trabalho em Equipe	Liderança	3,95	0,66	0	1	17	51	15
Planejamento	Estratégias e Planos	3,92	0,68	0	1	20	48	15
Gestão de Pessoas	Pessoas	3,89	0,73	1	1	18	50	14
Gestão de Mudanças	Resultados	3,89	0,76	0	3	20	44	17
Criatividade	Processos	3,88	0,72	0	0	27	40	17
Gerência de Desempenho	Liderança	3,81	0,70	0	1	27	43	13
Comunicação	Informação e Conhecimento	3,81	0,67	1	1	19	55	8
Auto-Motivação	Resultados	3,81	0,72	0	2	25	44	13
Atenção a Comunicação	Informação e Conhecimento	3,77	0,68	1	0	25	49	9
Foco no Cliente e no mercado	Clientes	3,75	0,76	1	0	31	39	13
Assertividade	Informação e Conhecimento	3,75	0,73	1	0	29	43	11
Desenvolvimento de Sucessores	Pessoas	3,73	0,77	0	5	24	44	11
Gestão de Resultados	Resultados	3,74	0,76	0	5	23	45	11
Empreendimento e Criatividade	Resultados	3,73	0,81	0	5	27	38	14



Desenvolvimento de Pessoas	Pessoas	3,70	0,72	0	3	29	42	10
Gerenciamento de Equipes	Pessoas	3,70	0,64	0	1	30	46	7
Solução do Conflito	Pessoas	3,7	0,69	1	1	27	48	7
Negociação	Resultados	3,7	0,71	0	4	25	47	8
Relacionamento Interpessoal	Pessoas	3,69	0,71	0	2	32	40	10
Determinação	Resultados	3,68	0,71	0	3	30	42	9
Montagem de Equipes	Liderança	3,67	0,68	0	2	32	42	8
Gestão de Informações	Informações e Conhecimento	3,65	0,72	0	4	29	43	8
Visão de Negócios	Resultados	3,62	0,85	2	3	31	37	11
Atuação Estratégica	Estratégias e Planos	3,61	0,71	0	3	35	38	8
Orientação para Resultados	Resultados	3,61	0,69	0	2	37	37	8
Análise e Solução de Problemas	Estratégias e Planos	3,57	0,72	0	3	38	35	8
Gerência de Pessoas	Pessoas	3,57	0,63	0	2	36	42	4
Propensão à Inovação	Processos	3,57	0,80	1	3	37	33	10
Prática dos Valores Organizacionais	Informações e Conhecimento	3,57	0,80	2	0	40	32	10
Motivação dos Outros	Liderança	3,56	0,73	0	6	31	41	6
Foco no Cliente	Clientes	3,55	0,81	1	3	40	29	11
Gestão de Projetos	Liderança	3,52	0,74	0	4	40	32	8
Inter-Relacionamento	Liderança	3,52	0,72	0	3	42	31	8
Orientação ao Cliente	Clientes	3,42	0,73	1	3	46	28	6

É interessante observar que, de uma forma geral, as competências com melhor avaliação também possuem menor dispersão. Outro fato importante é que em nenhum caso a distribuição de frequência apresentou tendência para a bimodalidade.

### 5.3 Consistência intragrupo (intracritério)

Conforme comentado anteriormente, a consistência da classificação das competências nos critérios do PNQ foi avaliado pelo coeficiente  $\alpha$ . A forma como isto foi feito é explicada a seguir.

Tomando-se, por exemplo, o critério Liderança, tem-se a matriz 10X84 (o critério é composto por 10 competências X 84 respondentes), onde se calculou a média, o desvio padrão e o  $\alpha$  de Cronbach. Outros seis coeficientes de Cronbach foram calculados, de forma análoga, para os demais critérios do PNQ.

Considerando-se todos os respondentes foi calculado o  $\alpha$  de Cronbach para cada critério. Os resultados são:

#### 5.3.1 Estratificação por critérios

- 1 Critério Liderança – 0,86
- 2 Critério Estratégias e Planos – 0,50
- 3 Critério Clientes – 0,87
- 4 Critério Informação e Conhecimento – 0,75
- 5 Critério Pessoas – 0,83
- 6 Critério Processos – 0,72
- 7 Critério Resultados - 0,89

Neste estudo, observamos a consistência insatisfatória, no critério Estratégia e Planos, ficou em **0,50**, abaixo do limite de **0,70**.

O resultado acima apresenta os índices de consistência das avaliações considerando todos respondentes. Esse índice também pode ser estimado para cada classe de respondentes (Chefia de Serviço/Divisão, Diretor/ex-Diretores/Chefia de Centro/Departamento e Líderes Emergentes, Perfil Administrativo e Técnico), mostrados na TAB. 7.

**TABELA 7** - N° de respondentes por nível gerencial e perfil profissional

Diretor/Ex-Diretores e Gerentes de Centro	Divisão	Emergentes	Técnico	Administrativo
14	39	31	62	22

A TAB. 8 apresenta a visão consolidada da consistência das avaliações feitas por grupos de respondentes compostos Diretor/ex-Diretores/Chefia de

Centro/Departamento, Chefia de Serviço/Divisão, Líderes Emergentes, Perfil Administrativo e Técnico.

**TABELA 8** - Visão consolidada - Indicador de Consistência ( $\alpha$  de Chronbach)

<b>Crítérios PNQ</b>	<b>Geral</b>	<b>Diretor/Ex-Diretores e Gerentes de Centro</b>	<b>Divisão</b>	<b>Emergentes</b>	<b>Técnico</b>	<b>Adm.</b>
Geral		0,97	0,94	0,96	0,95	0,94
Liderança C1 a C10	0,86	0,84	0,89	0,83	0,85	0,85
<b>Estrat. e Planos C11 a C13</b>	<b>0,50</b>	<b>0,63</b>	0,50	<b>0,56</b>	<b>0,60</b>	<b>-0,15</b>
Clientes C14 a C16	0,87	0,94	0,85	0,92	0,91	0,63
Infor. e Conhec. C17 a C21	0,74	0,76	0,66	0,84	0,75	0,74
Pessoas C22 a C28	0,81	0,84	0,75	0,87	0,84	0,78
Processos C29 a C30	0,74	0,84	0,82	0,75	0,79	0,44
Resultados C31 a C38	0,91	0,94	0,89	0,94	0,92	0,85

É importante descrever como é calculado o  $\alpha$  de Cronbach para o nosso caso, de modo a facilitar os comentários dos resultados.

De acordo com (Barroso, 2009), para um dado critério ( $i = 1,7$ ) do PNQ, considerando-se os vetores  $R_{ij}$ , onde  $j=1, J_i$ , sendo  $J_i$  depende do critério considerado e pode variar de 2 (no caso de “processos”) até 10 (no caso de liderança). O número de componentes destes vetores é igual ao número de respondentes. Desta forma o componente  $k$  do vetor  $R_{1,1}$  será a avaliação pelo  $k$ -ésimo respondente da competência  $C_1$ -alinhamento do critério Liderança, da mesma forma a componente  $n$  do vetor  $R_{3,3}$  é a avaliação pelo  $n$ -ésimo respondente da competência  $C16$ -orientação ao cliente do critério cliente.

O cálculo para o critério  $i$  é dado pela expressão:

$$\alpha_i = \frac{N}{N-1} \left[ 1 - \frac{\sum_{k=1}^N \sigma_{i,j}^2}{\sigma_i^2} \right] \quad (1)$$

Onde  $N$  é o número de respondentes e  $\sigma_{i,j}^2$  é a variância das avaliações da competência  $j$  do critério e  $\sigma_i^2$  é a variância total de todas as competências do critério  $i$ . As fórmulas de cálculo são:

$$\sigma_{i,j}^2 = \frac{1}{N} \sum_{k=1}^N (R_{i,j,k} - \overline{R_{i,j}})^2, \quad (2)$$

$$\sigma_i^2 = \frac{1}{J_i} \sum_{j=1}^{J_i} \left[ \frac{1}{N} \sum_{k=1}^N (R_{i,j,k} - \overline{R_i})^2 \right] \quad (3)$$

Onde  $R_{ij}$  é a média das avaliações para a componente  $j$  do critério  $i$  e  $\overline{R_i}$  é a média geral de todas as avaliações do mesmo critério.

Como pode ser observado na equação (1) se houver uma covariância na avaliação dos respondentes em relação às competências do critério o  $\alpha$  tende a ficar mais próximo de 1. Simplificando e tomando como exemplo o critério Estratégias e Planos que tem 3 competências (C11, C12 e C13), supondo que o primeiro avaliador tivesse dado sua maior nota para C13, depois C11 e C12 e se a grande maioria dos outros tivesse seguido a mesma ordem (mesmo com notas diferentes) isto caracteriza, uma covariância entre a avaliação destas variáveis (competências) e o  $\alpha$  ficaria próximo de 1. Isto ocorre normalmente quando as variáveis em questão representam aspectos observáveis de uma mesma variável latente (ou constructo), ou no nosso caso, competências pertinentes a um mesmo critério.

Apesar de ser um indicador amplamente usado como medida de inter consistência, há algumas precauções que devem ser observadas ao se tirar conclusões.

- a) O  $\alpha$  de Cronbach tem uma relação positiva com o número de itens avaliados, desta forma um constructo com 5 ou mais variáveis amostradas tende a produzir  $\alpha$ 's maiores que outro com apenas 3. Por isto no caso de 2 variáveis apenas, como no critério "Processos" o teste torna-se "mais exigente" do que no caso do critério "Liderança" que tem 10 variáveis.
- b) Este teste também é menos confiável quando a variável é pouco amostrada, no nosso caso quando esta-se considerando estratos com poucos respondentes como os diretores (14) ou perfil administrativo (22) este baixo número tende a produzir variâncias  $\sigma_{i,j}^2$  um pouco maiores o que tende a reduzir  $\alpha_i$ .

Pelos motivos acima tem-se que ter certa cautela ao tirar-se conclusões para o critério “Processos” e para os estratos “Diretores” e “perfil administrativo”.

Com as explicações acima, há instrumentos suficientes para uma análise da TAB. 8. Em uma situação como essa (baixo  $\alpha$ ) procura-se por problemas de ambigüidades e superposição nos enunciados que possam ter causado confusão semântica para os respondentes. Se for julgada procedente tal hipótese, as questões devem ser reaplicadas, o que feito.

Analisando-se a TAB.7, considerando todos os 84 respondentes, constata-se um problema de consistência, das respostas para os critérios do PNQ, de Estratégia e Planos.

Para o critério Processo, as discrepâncias nos estratos de Líderes Emergentes e no do perfil Administrativo, não caracterizam uma inconsistência real pelas razões já explicadas anteriormente. Há apenas 2 variáveis no constructo e baixa quantidade de respondentes nos estratos considerados.

Na verdade o valor 0,74 do  $\alpha$  geral é surpreendentemente bom, já que não se aconselha o uso deste teste com um número menor que 3 variáveis.

Para o critério Estratégias e Planos, a indicação de inconsistência é mais séria, pois temos 3 variáveis e ela ocorre no  $\alpha$  geral.

As definições das 3 competências para o critério Estratégias e Planos foram modificadas para melhorar a precisão semântica (**APÊNDICE F**).

A reavaliação ocorreu no período de 01 a 17 de abril de 2009, e o instrumento para o envio e coleta de dados desta terceira rodada, foi o correio eletrônico.

Essas três competências foram reavaliadas por 69 especialistas do Painel de Respondentes cujas notas foram reexaminadas, conforme TAB. 9.

**TABELA 9 - Dados da Reavaliação - Indicador de Consistência ( $\alpha$  de Chronbach)**

<b>Critérios PNQ</b>	<b>Geral 69</b>	<b>Diretor/Ex- Diretores e Gerentes de Centro (12)</b>	<b>Divisão (28)</b>	<b>Emergentes (29)</b>	<b>Técnico (39)</b>	<b>Adm. (30)</b>
Estrat. e Planos C11 a C13	0,50	0,32	0,50	0,57	0,59	0,30

A reavaliação produziu uma pequena melhora em relação aos dados anteriores (TAB. 9), para o nível gerencial Líderes Emergentes e para o perfil Administrativo, respectivamente, de 0,56 para 0,57 e de -0,15 para 0,30. Não houve alteração no nível gerencial Chefe de Divisão, para o segmento técnico e para o  $\alpha$  geral. Entretanto, para os Diretores, ex-Diretores e Gerentes de Centros, houve uma redução considerável, de 0,63 para 0,32. Tendo em vista as peculiaridades do  $\alpha$ , esta redução não causa surpresa, pois nesta reavaliação o retorno foi menor e apenas 12 “Diretores”, responderam o que tende a reduzir o  $\alpha$  deste estrato o conjunto geral de respondentes reduziu bastante de 84 para 69 o que originou, conjectura que teríamos obtido um  $\alpha$  geral  $> 50$  se tivéssemos conseguido os mesmos 84 respondentes anteriores. Para comprovar tal conjectura tomamos as respostas anteriores e randomicamente suprimimos os componentes de 15 respondentes e recalculamos o  $\alpha$  geral. Tal procedimento foi repetido 3 vezes e em todas 3 observamos uma queda de 10 a 14%, no  $\alpha$  geral, ou seja, com 69 respondentes, o enunciado original teria gerado um  $\alpha$ .  $< 0,45$ .

Assim, as três competências do Critério Estratégia e Planos, avaliadas nas duas rodadas Delphi foram substituídos pelas três competências reavaliadas na terceira rodada.

Mesmo considerando as possíveis melhoras no  $\alpha$ , caso tivéssemos os 84 respondentes, fica evidente que o ponto mais fraco dos resultados obtidos reside nas competências de “Estratégias e Plano”. Há causas de 2 naturezas que podem explicar tal resultado. No primeiro grupo podemos supor que os enunciados das competências em questão não estejam bem adequados para as características e ambiente do *ipen*. A correção aqui passaria, por exemplo, por reunir um grupo focal composto por uma amostra da população pesquisada para discutir e refazer os 3 enunciados em questão. As proporcionalidades dos estratos deveriam, se possível, serem respeitadas nesta amostra. Isto feito, uma nova pesquisa Delphi (2 rodadas) seria feita apenas para este critério.

Outra hipótese explicativa é supor que haja um desalinhamento real (entre os estratos) quanto às opiniões sobre como conjugar estratégias e planos do *ipen* com as competências gerenciais necessárias para realizá-las. Esta não é uma conjectura desatrelada da realidade, já que discussão de estratégias e plano no *ipen* é tradicionalmente confinada às mais altas camadas gerenciais sem grande participação de chefias e lideranças emergentes. Para entender um pouco mais a viabilidade desta hipótese pode-se fazer uma breve análise comparativa, das médias e variâncias dos vários estratos, para cada uma das competências do critério, para tanto observemos a TAB. 10.

TABELA 10 - Análise comparativa das médias e variâncias - Estratégias e Planos

Competência	Geral		“Diretores” (12)		“Divisão” (28)		Emergentes (29)	
	m	$\sigma^2$	m	$\sigma^2$	m	$\sigma^2$	m	$\sigma^2$
<b>C11</b>	3,88	0,75	3,58	0,99	4,04	0,70	3,86	0,69
<b>C12</b>	4,06	0,61	4,00	0,73	4,21	0,54	3,93	0,64
<b>C13</b>	4,00	0,71	4,00	0,91	4,00	0,52	4,00	0,86

“A primeira vista a tabela 8 mostra que as opiniões de “Divisão” e Emergentes” estão um pouco mais próximas entre si do que cada um destes grupos com os “Diretores”. Contudo esta diferença não é tão acentuada que permita avaliar a plausibilidade da hipótese. Outra observação é que o grupo dos “Diretores” seria menos alinhado em suas opiniões, posto que apresenta as maiores variâncias em todas as competências, mas como o tamanho do grupo é bem menor que os outros esta comparação fica prejudicada.

Por outro lado esta mesma análise indica que o grupo “Divisão” é mais alinhado em suas opiniões que o Grupo “Emergentes”.

O desalinhamento significativo ocorreu na competência C11, onde o conjunto “Diretores” diferiu bastante dos conjuntos “Divisão” e “Emergentes”, que por sua vez ficaram muito alinhados.

A partir do conjunto final das 38 competências (35 examinadas anteriormente e as 3 que foram reavaliadas), resolveu-se extrair dois produtos deste trabalho:

1. Identificar a melhor competência para cada critério PNQ, a partir dos dados da análise PCA – Análise dos Componentes Principais, confrontados com  $\alpha$  de Chronbach, a média e o desvio padrão (**APÊNDICE G**);
2. Estabelecer uma matriz de vinte e uma competências gerenciais pertinentes ao *ipen*, com base na análise PCA e dos dados do Delphi. Foram selecionadas de 2 a 5 competências por critério.

#### 5.4 Análise de Componentes Principais

A análise de componentes principais (ACP) é uma técnica para sumarizar a informação contida em um extenso conjunto de variáveis em outro de menor dimensão, cujas novas variáveis são combinações lineares das anteriores (adaptado de Robert Cudeck 2000).

Os coeficientes que definem as novas variáveis (componentes principais) são escolhidos obedecendo às seguintes regras:

- Todos os coeficientes são normalizados de tal forma que a soma de seus quadrados seja unitária;
- Os coeficientes do primeiro componente são escolhidos de forma a maximizar sua norma euclidiana;
- Os coeficientes das demais componentes além das regras anteriores são escolhidos de forma que cada novo componente principal tenha correlação nula com todos os anteriores.

Este tipo de procedimento faz com que o primeiro componente seja o maior concentrador de informação, o segundo o segundo maior e assim sucessivamente. Desta forma com poucos componentes principais pode-se representar a maior parte da (variabilidade) informação do conjunto anterior. Este procedimento é muito útil na definição de indicadores agregados.

No presente caso, como o interesse não é definir indicadores, algumas operações serão adicionadas para verificar que variáveis do conjunto anterior são menos importantes, podendo ser desprezadas. Isto é feito verificando para cada variável anterior o somatório de sua contribuição para cada componente principal (CP) ponderada pelo fator de carga deste CP. Este somatório reflete a representatividade de cada variável original (questão) no conjunto da informação contida em todas as questões do mesmo critério.

Exemplificando, para o Critério do PNQ “Liderança” tem-se 10 competências que representam 10 variáveis. Pela análise de componentes principais são gerados 10 componentes ordenadas de forma decrescente em função da proporção da variância total explicada por eles, ou em outras palavras, do conteúdo informativo representado por cada um.



TABELA 11 – Coeficientes dos 7 primeiros CPs para o Critério Liderança

Critério LIDERANÇA												
PVT	44,40%	12,10%	9,10%	7,90%	6,30%	5,00%	4,80%					
	44,40%	56,50%	65,60%	73,50%	79,80%	84,80%	89,60%					
	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	PC6	PC7	M	$\sigma$	$\sum_{i=1}^{10} PVC = (\text{coef})^2$	M $\pm\sigma$	PCA
Q01	0,272	0,566	0,062	0,104	0,131	0,618	0,171	4,12	0,63	0,38	3	3
Q02	0,265	0,437	0,034	0,575	0,149	0,468	0,300	3,98	0,69	0,37	4	4
Q03	0,334	0,001	0,528	0,070	0,267	0,024	0,317	3,81	0,70	0,30		
Q04	0,368	0,018	0,251	0,173	0,047	0,470	0,358	3,52	0,74	0,28		
Q05	0,235	0,384	0,563	0,469	0,247	0,205	0,015	4,39	0,58	0,41	1	2
Q06	0,318	0,177	0,255	0,114	0,713	0,137	0,413	3,52	0,72	0,31		5
Q07	0,263	0,357	0,346	0,541	0,467	0,131	0,114	4,20	0,69	0,40	2	1
Q08	0,342	0,369	0,235	0,202	0,171	0,073	0,052	3,67	0,68	0,29		
Q09	0,358	0,211	0,310	0,014	0,047	0,005	0,454	3,56	0,73	0,25		
Q10	0,372	0,040	0,009	0,237	0,261	0,307	0,509	3,95	0,66	0,30	5	

A tabela acima mostra 7 dos 10 CPs, através dos seus coeficientes dos auto-vetores em relação às variáveis originais. Os coeficientes positivos estão em azul e os negativos em vermelho. O 1º componente explica 44,4% da variância total, o 2º 12,1% e assim esses 7 componentes explicam 89,60% (90%) da variância total.

Após os sete CPs, mostra-se a média M, o desvio padrão  $\sigma$  e o somatório que denominamos de representatividade de cada questão. Nas outras colunas apresenta-se a classificação das cinco questões mais importantes de acordo com os critérios de escolha “média e desvio padrão” e representatividade. As quatro questões melhor classificadas nos dois critérios foram as escolhidas. Após esta redução de 10 para 4 competências ter sido feita, é necessário verificar se a consistência intra-grupo, pelo  $\alpha$  de Cronbach não foi degradada.

O procedimento acima, para redução do número de competências, foi empregado naquelas pertinentes aos critérios de: Liderança; Informações e Conhecimento; Pessoas; e Resultados. Isto permitiu a redução de 38 para as 21 que compõem o produto (a) - Conjunto Base- descrito na seção 5.5.

Voltando ao nosso exemplo, “Liderança”, as melhores competências classificadas, por ordem decrescente de média, foram Q05, Q07, Q01, Q02 e Q10. As classificadas por PCA, em ordem decrescente, foram Q07, Q05, Q01, Q02 e Q06. Desses, o conjunto Q01, Q02, Q05, e Q07 apresentaram-se bastante consistentes através do teste de Cronbach. Desta forma elas foram escolhidas para o Conjunto Base. A escolha para o produto (c) – As Melhores por Critério – já é um pouco mais subjetiva, pois tanto Q05 como Q07 poderiam ser escolhidas, mas em situações como esta foi dada prioridade à de maior média. Assim, Q05 foi contemplado como sendo a melhor competência para este critério. Para o produto (b) – As Sete Máximas – foram escolhidas as maiores médias,

independentemente do critério a que pertençam, desde que elas estejam ente as três melhores em representatividade (PCA) no grupo de seu respectivo critério.

Detalhes com os resultados da Análise dos Componentes Principais - ACP, confrontados com  $\alpha$  de Chronbach, a média e o desvio padrão podem ser vistos no APENDICE G;

## 5.5 Os Produtos Finais

Ao propor, testar e validar uma metodologia para identificar e graduar, de forma participativa, as competências fundamentais para os gerentes do IPEN, esta tornou-se a primeira e talvez, mais importante contribuição deste trabalho. A metodologia é geral e pode ser aplicada em qualquer instituição pública ou privada de P&D.

Além da metodologia há um conjunto de produtos específicos descritos a seguir:

- a) Conjunto base de 21 competências, A1 escolhidas com base em critérios estatísticos e que podem servir de lista básica para que o método seja repetido, por exemplo, a cada 2 anos. Como alternativa é apresentado o conjunto A2 com as 21 competências mais bem avaliadas, onde as competências são ordenadas de forma decrescente, independente do critério PNQ a que pertençam;
- b) As sete máximas – Lista das sete competências mais bem avaliadas independentemente do critério PNQ a que pertençam;
- c) As melhores por critério – Lista incluindo a melhor competência de cada critério.

Em última análise a escolha das competências gerenciais que serão priorizadas a cada período é prerrogativa da alta direção e portanto os produtos desta tese são importantes subsídios para a direção do instituto. Uma vez feita tal escolha, as competências eleitas seriam usadas como “inputs” para treinamento/retreinamento gerencial, indicadores de avaliação de desempenho e critérios para seleção de novos gerentes. Dentro deste enfoque os produtos (b) e (c) seriam “inputs” atuais devidamente filtrados e avaliados para que tal escolha pudesse ser feita. Já o produto (a) poderia ser usado como ponto de partida para que, com a opcional adição/substituição de alguns itens, servisse de base para a aplicação da metodologia, agora em bases oficiais, daqui a dois anos, por exemplo.

O produto (a) conjunto base é composto pela lista de competências mostrado na tabela 5 e cujos respectivos enunciados encontram-se no apêndice B.

O conjunto base A1 é composto pelas 21 competências mais bem avaliadas, conforme Tab. 12.

**TABELA 12** - O conjunto base A1 de 21 competências classificados por critérios.

<b>PNQ</b>	<b>Código</b>	<b>Competência</b>	<b>Média</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>2,88* <math>\sigma</math></b>
Liderança	C5	Integridade e Confiança	4,39	0,58	1,74
	C7	Liderança	4,2	0,69	2,05
	C1	Alinhamento	4,12	0,63	1,81
	C2	Capacidade de Decisão	3,98	0,69	2,00
Estr. Planos	C13	Planejamento:	3,92	0,68	1,96
	C12	Atuação Estratégica	3,61	0,71	2,05
	C11	Análise e Solução de Problemas	3,57	0,72	2,15
Clientes	C15	Foco no Cliente e no mercado	3,75	0,75	2,26
	C14	Foco no Cliente	3,55	0,81	2,42
	C16	Orientação ao Cliente	3,42	0,73	2,11
Inf. Conhec.	C19	Comunicação	3,81	0,67	1,92
	C18	Atenção a Comunicação	3,77	0,68	1,97
	C17	Assertividade	3,76	0,73	2,17
Pessoas	C26	Gestão de Pessoas	3,89	0,73	2,17
	C23	Desenvolvimento de Sucessores	3,73	0,77	2,28
	C22	Desenvolvimento de Pessoas	3,7	0,72	2,17
Processos	C29	Criatividade	3,88	0,72	2,07
	C30	Propensão à Inovação	3,57	0,8	2,37
Resultados	C34	Gestão de Mudanças	3,89	0,76	2,19
	C31	Auto-Motivação	3,81	0,72	2,07
	C35	Gestão de Resultados	3,74	0,76	2,2

O conjunto base A1 é composto pelas 21 competências mais bem avaliadas dentro de cada critério, com a condição de manter-se um mínimo de três, ou pelo menos duas competências por critério

**TABELA 13 - As 21 Competências mais bem avaliadas**

<b>PNQ</b>	<b>Código</b>	<b>Competência</b>	<b>Média</b>	<b><math>\sigma</math></b>	<b>2,88* <math>\sigma</math></b>
Liderança	C5	Integridade e Confiança	4,39	0,58	1,74
Liderança	C7	Liderança	4,2	0,69	2,05
Liderança	C1	Alinhamento	4,12	0,63	1,81
Liderança	C2	Capacidade de Decisão	3,98	0,69	2
Liderança	C10	Trabalho em Equipe	3,95	0,66	1,89
Estr. Planos	C13	Planejamento:	3,92	0,68	1,96
Resultados	C34	Gestão de Mudanças	3,89	0,76	2,19
Pessoas	C26	Gestão de Pessoas	3,89	0,73	2,17
Processos	C29	Criatividade	3,88	0,72	2,07
Resultados	C31	Auto-Motivação	3,81	0,72	2,07
Liderança	C3	Gerência de Desempenho	3,81	0,7	2,02
Inf. Conhec.	C19	Comunicação	3,81	0,67	1,92
Inf. Conhec.	C18	Atenção a Comunicação	3,77	0,68	1,97
Inf. Conhec.	C17	Assertividade	3,76	0,73	2,17
Clientes	C15	Foco no Cliente e no mercado	3,75	0,75	2,26
Resultados	C35	Gestão de Resultados	3,74	0,76	2,2
Resultados	C33	Empreendimento e Criatividade	3,73	0,81	2,34
Pessoas	C23	Desenvolvimento de Sucessores	3,73	0,77	2,28
Pessoas	C28	Solução do Conflito	3,7	0,69	1,99
Pessoas	C25	Gerenciamento de Equipes	3,7	0,64	1,93
Pessoas	C22	Desenvolvimento de Pessoas	3,7	0,72	2,17

O conjunto base A2 é composto pelas 21 competências mais bem avaliadas, ordenadas de forma decrescente, independente do critério PNQ a que pertençam;

Os produtos (b) e (c) são apresentados nas tabelas a seguir:

**TABELA 14** - As sete competências mais bem avaliadas.

<b>Critério</b>	<b>Nome da Competência</b>	<b>Enunciado</b>
Liderança	Integridade e Confiança	É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.
Liderança	Liderança	Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.
Liderança	Alinhamento	Capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização agindo positivamente, com integridade e honestidade, frente a estas bandeiras.
Liderança	Capacidade de Decisão	Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.
Liderança	Trabalho em Equipe	Capacidade de trabalhar cooperativamente, compartilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.
Estratégias e Planos	Planejamento	Avalia tudo o que deve ser feito para atingir e chegar às metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.
Pessoas	Gestão de Pessoas	Organiza e planeja o trabalho, distribui bem e dá direções claras, para se perseguir objetivos desafiadores que provocam o melhor das pessoas.

**TABELA 15** - As melhores por critério – Lista incluindo a melhor competência de cada critério.

<b>Critério</b>	<b>Nome da Competência</b>	<b>Enunciado</b>
Liderança	Integridade Confiança	É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.
Estratégias e Planos	Planejamento	Avalia tudo o que deve ser feito para atingir e chegar às metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.
Clientes	Foco no Cliente e no Mercado	Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.
Informação Conhecimento	e Comunicação	Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas e assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.
Pessoas	Gestão de Pessoas	Estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas alvo. Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.
Processos	Criatividade	Apresentar capacidade de

---

Resultados	Gestão de Mudanças	<p>desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.</p> <p>Capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.</p>
------------	--------------------	---

---

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou identificar quais competências, na percepção dos próprios gerentes, são as necessárias para se ocupar o cargo no *ipen*.

Para esse propósito foi desenvolvida uma metodologia adequada e esta foi testada em um estudo de caso, envolvendo 59 gerentes formais e 40 líderes emergentes, que adotam o modelo de gestão integrada para o alcance das metas institucionais.

A metodologia proposta, incluindo o tratamento estatístico utilizado é ao mesmo tempo bastante rigorosa e prática. O software necessário é disponível e uma vez decidida a adoção desta metodologia, algumas etapas que foram feitas de forma artesanal em planilhas podem ser automatizadas em macros e scripts.

A formatação dos resultados finais na forma descrita em 5.5 é bastante conveniente para uso, conforme já comentado anteriormente, caso a direção do *ipen* resolva enfatizar no tocante a recursos humanos a gestão por competências.

A metodologia é geral o suficiente para ser aplicada a qualquer instituição, desde que ela tenha um perfil que se aproxime com o do conjunto de empresas que foram usadas para se coletar os enunciados originais. Durante o processo de seleção e priorização há oportunidade para que as partes interessadas envolvidas no processo customizem parcialmente os enunciados. Caso a organização seja muito diferente do conjunto recomenda-se que o conjunto das 48 competências, que deram origem ao processo de seleção, seja revisto para melhor adequar seus enunciados à cultura e ambiente da organização em questão.

Quanto a novos trabalhos, dando seguimento ao que foi executado, sugere-se um estudo que avalie a eficácia de treinamentos e outros métodos mais avançados no desenvolvimento de competências gerenciais. Seria bastante interessante estudar, por exemplo, em alguns institutos de pesquisa participantes do benchmarking da ABIPT quais são as melhores práticas no desenvolvimento de competências gerenciais.



## **ANEXO A - Categorização segundo os Critérios de Excelência**

As competências selecionadas na primeira rodada foram agrupadas segundo os Critérios de Excelência para o Prêmio Nacional da Qualidade de 2002, os quais são disseminados pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade – PNQ.

### **Missão da FNQ**

Promover a conscientização para a qualidade e produtividade das empresas produtoras de bens e serviços e facilitar a transmissão de informações e conceitos relativos às práticas e técnicas modernas, e bem sucedidas, da gestão da qualidade, inclusive com relação aos órgãos da Administração Pública, por meio do Prêmio Nacional da Qualidade.

### **Critérios de Excelência**

Para realizar o agrupamento das competências selecionadas, foram consideradas as definições dos critérios de excelência, a saber:

- **Liderança:** este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da alta direção no estabelecimento, na internalização, na disseminação e na prática de valores e diretrizes organizacionais que promovam a cultura da excelência, levando em consideração as necessidades de todas as partes interessadas. O Critério também examina como a alta direção analisa criticamente o desempenho global da organização.
- **Estratégias e Planos:** este critério examina o processo de formulação das estratégias de forma a determinar o posicionamento da organização no mercado, direcionar as suas ações e maximizar o seu desempenho, incluindo como as estratégias, e os planos de ação e as metas são estabelecidos e desdobrados por toda a organização. O Critério também examina como a organização define seu sistema de medição de desempenho.
- **Clientes e Sociedade:** este critério examina como a organização identifica, compreende, monitora e se antecipa às necessidades dos clientes, dos mercados e das comunidades, divulga seus produtos, suas marcas e suas ações de melhoria, estreita seu relacionamento com clientes e interage com a sociedade. O critério também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação aos seus produtos e marcas.

- **Informações e Conhecimento:** este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e de informações comparativas pertinentes, bem como a gestão do capital intelectual da organização.
- **Pessoas:** este critério examina como são proporcionadas condições para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. O Critério também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização.
- **Processos:** este critério examina os principais aspectos da gestão dos processos da organização, incluindo o projeto do produto com foco no cliente, e execução e entrega do produto, os processos de apoio e aqueles relacionados aos fornecedores, em todos os setores e unidades. O Critério também examina como a organização administra seus recursos financeiros, de maneira a suportar sua estratégia, seus planos de ação e a operação eficaz de seus processos.
- **Resultados:** este critério examina os resultados da organização, abrangendo os aspectos econômico-financeiros e os relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, bem como os relativos ao relacionamento ao relacionamento com fornecedores.



0003: Capacidade de Decisão: Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0004: Gerência de Desempenho: Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0005: Gestão de Projetos: Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, garantindo o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0006: Integridade e Confiança: É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0007: Inter-Relacionamento: Promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0008: Liderança: Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0009: Montagem de Equipes: Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0010: Motivação dos Outros: Percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0011: Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

### **Estratégias e Planos**

#### **Competências associadas ao critério Estratégias e Planos**

0012: Análise e Solução de Problemas: Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0013: Atuação Estratégica: Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da companhia. Apresenta a capacidade de ajustar oportunamente os planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da Empresa. Age levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas, atento e perceptivo às pessoas e setores, confortável com situações complexas. Entende os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0014: Perseverança e compromisso: Leva até o final com energia e motivação tudo o que começa, não fraqueja frente resistência ou adversidades.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0015: Perspicácia do Negócio: Conhece as práticas, tendências, as estratégias e a concorrência relacionadas com o negócio e com sua organização.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0016: Planejamento: Avalia tudo o que deve ser feito para atingir as metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0017: Seguir Procedimentos: Procura saber como políticas e procedimentos interferem na produtividade, segue e encoraja os outros a segui-los.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

### **Clientes**

#### **Competências associadas ao critério Clientes**

0018: Foco no Cliente: Procura e identifica as necessidades do cliente e dedica-se a atendê-las com compromisso evidente.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0019: Foco no Cliente e no mercado: Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0020: Orientação ao Cliente: Capacidade de compreender o cliente – interno e externo – e suas necessidades e superar expectativas.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

### **Informações e Conhecimento** **Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento**

0021: Assertividade: Fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem constranger o interlocutor.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0022: Atenção a Comunicação: É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas alvo.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0023: Comunicação: Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas e assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0024: Gestão de Informações: Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo um fator de vantagem competitiva.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0024: Gestão de Informações: Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo um fator de vantagem competitiva.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não

0025: Prática dos Valores Organizacionais: É a ação de comunicar-se e agir de acordo com os valores e políticas da empresa, de forma íntegra e coerente.

Escolha apenas uma das opções seguintes

Sim Não









S  
DAD  
DIE  
DPDE  
DSR  
DPD  
DIRF  
CB  
CCN  
CCTM  
CLA  
CEN  
CMR  
CQMA  
CRPq  
CTR  
LRR

0050: Indique abaixo seu nível gerencial:

Escolha apenas uma das opções seguintes:

Chefia de Serviço/Divisão

Diretor, ex Diretor, Chefia de Centro/Departamento

Lideranças Emergentes

## APÊNDICE B - Questionário para a Coleta da Priorização 1

### Competências Gerenciais Priorização fase 1

Em decorrência do 1º questionário, a Matriz com 48 Competências Gerenciais foi reduzida para 38.

Objetivo: Verificar a percepção dos gerentes e líderes emergentes em relação às competências gerenciais necessárias ao cargo de gerente no *ipen*.

Regras: Para tanto, cada competência deve ser avaliada de acordo com a escala proporcional abaixo:

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Obs.: Tenha em mente que ao atribuir a escala 3 para uma competência significa que ela é 3 vezes mais importante que uma outra competência de graduação 1.

Caso queira fazer um comentário para sua escolha, use o espaço apropriado.

### Liderança

#### Competências associadas ao critério Liderança

0001: Alinhamento: Capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização agindo positivamente, com integridade e honestidade, frente a estas bandeiras

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0002: Capacidade de Decisão: Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0003: Gerência de Desempenho: Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0004: Gestão de Projetos: Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, garantindo o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0005: Integridade e Confiança: É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0006: Inter-Relacionamento: Promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0007: Liderança: Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0008: Montagem de Equipes: Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0009: Motivação dos Outros: Percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante

- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0010: Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar cooperativamente, compartilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

### **Estratégias e Planos**

#### **Competências associadas ao critério Estratégias e Planos**

0011: Análise e Solução de Problemas: Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0012: Atuação Estratégica: Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da companhia. Apresenta a capacidade de ajustar oportunamente os planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da Empresa. Age levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas, atento e perceptivo às pessoas e setores, confortável com situações complexas. Entende os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0013: Planejamento: Avalia tudo o que deve ser feito para atingir e chegar às metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

## **Clientes**

### **Competências associadas ao critério Clientes**

0014: Foco no Cliente: Procura e identifica as necessidades do cliente e dedica-se a atendê-las com compromisso evidente.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0015: Foco no Cliente e no mercado: Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0016: Orientação ao Cliente: Capacidade de compreender o cliente - interno e externo - e suas necessidades e superar expectativas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

## **Informações e Conhecimento**

### **Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento**

0017: Assertividade: Fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem constranger o interlocutor.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0018: Atenção a Comunicação: É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas alvo.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0019: Comunicação: Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas e assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0020: Gestão de Informações: Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo um fator de vantagem competitiva.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0021: Prática dos Valores Organizacionais: É a ação de comunicar-se e agir de acordo com os valores e políticas da empresa, de forma íntegra e coerente.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

### **Pessoas**

#### **Competências associadas ao critério Pessoas**

0022: Desenvolvimento de Pessoas: É a capacidade de estimular, promover e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0023: Desenvolvimento de Sucessores: Investe tempo e energia no desenvolvimento de sucessores para garantir a eficiência, eficácia e sobrevivência da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0024: Gerência de Pessoas: Organiza e planeja o trabalho, distribui bem e dá direções claras, para se perseguir objetivos desafiadores que provocam o melhor das pessoas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante

- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0025: Gerenciamento de Equipes: É a motivação para assumir o papel de líder de uma equipe, promovendo a sinergia entre o grupo de forma a obter alto desempenho do time.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0026: Gestão de Pessoas: Estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas alvo. Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0027: Relacionamento Interpessoal: Sabe relacionar-se bem com todo tipo de pessoas, cria clima relacional agradável em que os outros se sentem enriquecidos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0028: Solução do Conflito: Percebe logo conflitos e trata-os ouvindo as posições diferentes, pensando e propondo saídas em terreno comum.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

### **Processos**

#### **Competências associadas ao critério Processos.**

0029: Criatividade: Apresentar capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.

- 1 Sem importância



- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0030: Propensão à Inovação: É a capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas ou para a melhoria contínua de produtos e processos organizacionais.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

## **Resultados**

### **Competências associadas ao critério Resultados**

0031: Auto-Motivação: Inicia seu próprio trabalho, comprometendo-se com um plano de ação trabalhando para os resultados.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0032: Determinação: Alinhamento com as metas do grupo e da organização e persistência na perseguição das mesmas diante de obstáculos e reveses.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0033: Empreendimento e Criatividade: Capacidade de impulsionar melhorias nos processos e nos resultados do trabalho, trazendo alternativas e soluções inovadoras e viáveis, que contribuam para o desenvolvimento do negócio.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0034: Gestão de Mudanças: Capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0035: Gestão de Resultados: Capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação de desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os riscos e garantindo que os resultados sejam atingidos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0036: Negociação: Habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia para identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuo.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0037: Orientação para Resultados: É a capacidade de superar os padrões existentes, ultrapassando obstáculos e buscando melhorias nos processos e resultados, estabelecendo desta forma novos referenciais.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

0038: Visão de Negócios: É a capacidade de entender os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

### **Caracterização do respondente**

#### **O respondente irá informar o nível gerencial e sua lotação**

0039: Indique abaixo a sua lotação

Escolha \*apenas uma\* das opções seguintes:

- S
- DAD
- DIE
- DPDE
- DSR
- DPD
- DIRF

CB  
CCN  
CCTM  
CLA  
CEN  
CMR  
CQMA  
CRPq  
CTR  
LRR

0040: Indique abaixo seu nível gerencial:

Escolha \*apenas uma\* das opções seguintes

Chefia de Serviço/Divisão

Diretor, ex Diretor, Chefia de Centro/Departamento

Lideranças Emergentes

## APÊNDICE C - Questionário para a Coleta da Priorização 2

### Priorização fase 2 - Competências Gerenciais

Objetivo: Tendo em vista o resultado consolidado da 1ª rodada , reavalie as prioridades das competências gerenciais .

Proposta: Reavaliar a percepção dos gerentes e líderes emergentes em relação às competências gerenciais necessárias ao cargo de gerente no *ipen*, fazendo uso da escala proporcional abaixo:

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Obs.: Tenha em mente que ao atribuir a escala 3 para uma competência significa que ela é 3 vezes mais importante que uma outra competência de graduação 1.

### Liderança Competências associadas ao critério Liderança

0001: Alinhamento: Capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização agindo positivamente, com integridade e honestidade, frente a estas bandeiras

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
4,04	3,98	4,00	4,00	4,14

0002: Capacidade de Decisão: Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,91	3,78	4,11	4,25	4,00

0003: Gerência de Desempenho: Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados

- 2 Pouco importante  
 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,97	3,88	3,67	3,75	3,93

0004: Gestão de Projetos: Capacidade de utilizar técnicas específicas para gerenciar os projetos da sua área de atuação, provisionando os recursos, incentivando e motivando a equipe de trabalho, garantindo o cumprimento dos prazos e o alcance dos resultados. 1 Sem importância

- 2 Pouco importante  
 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,76	3,67	3,67	3,25	3,79

0005: Integridade e Confiança: É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.

- 1 Sem importância  
 2 Pouco importante  
 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
4,16	4,10	4,44	4,00	4,18

0006: Inter-Relacionamento: Promove debates voltados à resolução de conflitos, levando em conta vários pontos de vista e, ao mesmo tempo, porta-se bem em diferentes situações sociais.

- 1 Sem importância  
 2 Pouco importante  
 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,38	3,37	3,56	3,00	3,39

0007: Liderança: Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
4,16	4,24	4,00	4,00	4,11

0008: Montagem de Equipes: Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,62	3,73	3,56	3,50	3,50

0009: Motivação dos Outros: Percebe o que estimula as pessoas, estabelece objetivos, responsabiliza e as compromete com a importância do trabalho e com o desejo de dar o melhor de si.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,61	3,66	3,67	3,75	3,50

0010: Trabalho em Equipe: Capacidade de trabalhar cooperativamente, compartilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,38	3,90	4,00	4,00	3,79

**Estratégias e Planos**  
**Competências associadas ao critério Estratégias e Planos**

0011: Análise e Solução de Problemas: Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia/Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,52	3,54	3,33	3,50	3,57

0012: Atuação Estratégica: Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da companhia. Apresenta a capacidade de ajustar oportunamente os planos em função da evolução dos cenários e seu impacto no posicionamento competitivo da Empresa. Age levando em conta os reflexos em todas as partes interessadas, atento e perceptivo às pessoas e setores, confortável com situações complexas. Entende os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,68	3,76	3,78	4,00	3,50

0013: Planejamento: Avalia tudo o que deve ser feito para atingir e chegar às metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,89	4,00	3,44	4,25	3,82

**Clientes**  
**Competências associadas ao critério Clientes**

0014: Foco no Cliente: Procura e identifica as necessidades do cliente e dedica-se a atendê-las com compromisso evidente.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,54	3,68	3,56	3,25	3,36

0015: Foco no Cliente e no mercado: Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,82	3,80	3,89	3,75	3,82

0016: Orientação ao Cliente: Capacidade de compreender o cliente - interno e externo - e suas necessidades e superar expectativas

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,48	3,61	3,22	3,25	3,39



**Informações e Conhecimento**  
**Competências associadas ao critério Informações e Conhecimento**

0017: Assertividade: Fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem constranger o interlocutor.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,51	3,59	3,33	4,00	3,39

0018: Atenção a Comunicação: É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas alvo

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,71	3,88	3,67	3,50	3,50

0019: Comunicação: Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas e assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,72	3,98	3,56	3,75	3,39

0020: Gestão de Informações: Capacidade de identificar e de captar, através de fontes internas e externas, as informações necessárias para a realização das atividades da sua área de atuação, utilizando-as adequadamente e em conformidade com os objetivos da companhia, sendo um fator de vantagem competitiva.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,67	3,63	3,67	3,50	3,75

0021: Prática dos Valores Organizacionais: É a ação de comunicar-se e agir de acordo com os valores e políticas da empresa, de forma íntegra e coerente.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,61	3,59	3,78	4,00	3,54

### Pessoas Competências associadas ao critério Pessoas

0022: Desenvolvimento de Pessoas: É a capacidade de estimular, promover e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,70	3,78	3,89	3,50	3,54

0023: Desenvolvimento de Sucessores: Investe tempo e energia no desenvolvimento de sucessores para garantir a eficiência, eficácia e sobrevivência da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,76	3,66	3,89	3,75	3,86

0024: Gerência de Pessoas: Organiza e planeja o trabalho, distribui bem e dá direções claras, para se perseguir objetivos desafiadores que provocam o melhor das pessoas.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante

- 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,65	3,76	3,67	3,00	3,57

0025: Gerenciamento de Equipes: É a motivação para assumir o papel de líder de uma equipe, promovendo a sinergia entre o grupo de forma a obter alto desempenho do time.

- 1 Sem importância  
 2 Pouco importante  
 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,71	3,80	3,56	3,50	3,64

0026: Gestão de Pessoas: Estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas alvo. Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

- 1 Sem importância  
 2 Pouco importante  
 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,89	3,98	4,00	4,25	3,68

0027: Relacionamento Interpessoal: Sabe relacionar-se bem com todo tipo de pessoas, cria clima relacional agradável em que os outros se sentem enriquecidos

- 1 Sem importância  
 2 Pouco importante  
 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,52	3,61	3,78	3,50	3,32

0028: Solução do Conflito: Percebe logo conflitos e trata-os ouvindo as posições diferentes, pensando e propondo saídas em terreno comum.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,61	3,68	3,89	3,75	3,39

### Processos

#### Competências associadas ao critério Processos

0029: Criatividade: Apresentar capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existent, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,70	3,60	3,60	4,67	4,50

0030: Propensão à Inovação: É a capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas ou para a melhoria contínua de produtos e processos organizacionais.

1 Sem importância

2 Pouco importante

3 Importante

4 Muito importante

5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,54	3,60	3,40	3,33	4,50

## Resultados

### Competências associadas ao critério Resultados

0031: Auto-Motivação: Inicia seu próprio trabalho, comprometendo-se com um plano de ação trabalhando para os resultados.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,63	3,80	3,60	3,67	5,00

0032: Determinação: Alinhamento com as metas do grupo e da organização e persistência na perseguição das mesmas diante de obstáculos e reveses

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,67	3,80	3,40	3,33	4,50

0033: Empreendimento e Criatividade: Capacidade de impulsionar melhorias nos processos e nos resultados do trabalho, trazendo alternativas e soluções inovadoras e viáveis, que contribuam para o desenvolvimento do negócio.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Líderes Emergentes
3,63	3,40	3,40	3,33	5,00

0034: Gestão de Mudanças: Capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,74	3,40	3,20	4,33	5,00

0035: Gestão de Resultados: Capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação de desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os riscos e garantindo que os resultados sejam atingidos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,57	3,60	3,40	4,00	4,50

0036: Negociação: Habilidade de obter condições e resultados satisfatórios para as partes envolvidas em um processo de negociação. Pressupõe ter empatia para identificar os reais interesses da outra parte e saber comunicar oportunamente os seus, estabelecendo acordos de benefício mútuo. 1 Sem importância

- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,62	3,80	3,00	3,67	4,50

0037: Orientação para Resultados: É a capacidade de superar os padrões existentes, ultrapassando obstáculos e buscando melhorias nos processos e resultados, estabelecendo desta forma, novos referenciais.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,49	3,40	3,00	3,33	4,50

0038: Visão de Negócios: É a capacidade de entender os negócios da organização e o contexto externo, relacionando fatores para formular estratégias e soluções que agreguem valor à organização.

- 1 Sem importância  
 2 Pouco importante  
 3 Importante  
 4 Muito importante  
 5 Extremamente importante

Média				
<i>ipen</i>	Chefia /Divisão	Chefia Centro	Diretor	Lideres Emergentes
3,63	3,60	3,20	3,67	4,50

**Caracterização do respondente**  
**O respondente irá informar o nível gerencial e sua lotação**

0039: Indique abaixo a sua lotação

S

DAD

DIE

DPDE

DSR

DPD

DIRF

CB

CCN

CCTM

CLA

CEN

CMR

CQMA

CRPq

CTR

LRR

0040: Indique abaixo seu nível gerencial:

Chefia de Serviço/Divisão

Diretor, ex Diretor, Chefia de Centro/Departamento

Lideranças Emergentes





Liderança										Estratégias e Planos			Clientes			Informações e Conhecimento					Pessoas						Processos		Resultados								
Q 01	Q 02	Q 03	Q 04	Q 05	Q 06	Q 07	Q 08	Q 09	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20	Q 21	Q 22	Q 23	Q 24	Q 25	Q 26	Q 27	Q 28	Q 29	Q 30	Q 31	Q 32	Q 33	Q 34	Q 35	Q 36	Q 37	Q 38
3	3	3	2	3	3	5	3	2	3	3	5	3	3	4	3	3	3	3	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	3
4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	
4	4	3	3	5	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	
3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	
4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	
4	4	3	4	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	2	3	2	
4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	3	4	4	4	3	5	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	
3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	5	4	5	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	
4	4	4	3	5	5	5	3	4	4	4	3	5	5	4	3	4	4	5	5	3	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	5	4	3	
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	3	4	3	5	2	3	3	3	3	2	3	4	2	3	3	4	3	3	3	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3	3	2	3	2	3	2	3	
4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	
4	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	2	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	4	3	3		
5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	3	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	5	5	5	
5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	3	3	5	5	5	4	4	
5	5	4	3	5	3	5	4	4	4	4	4	5	3	5	3	3	4	5	3	3	2	3	3	3	4	3	4	5	3	4	3	4	5	5	4	4	
4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	
4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	
5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	
4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	
3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	
4	4	3	2	4	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	1	3	3	4	2	1	2	2	2	3	1	4	1	3	1	2	2	2	2	2	2	1	
5	5	4	3	4	3	4	3	3	4	4	5	3	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	5	

Liderança										Estratégias e Planos			Clientes			Informações e Conhecimento					Pessoas						Processos		Resultados								
Q 01	Q 02	Q 03	Q 04	Q 05	Q 06	Q 07	Q 08	Q 09	Q 10	Q 11	Q 12	Q 13	Q 14	Q 15	Q 16	Q 17	Q 18	Q 19	Q 20	Q 21	Q 22	Q 23	Q 24	Q 25	Q 26	Q 27	Q 28	Q 29	Q 30	Q 31	Q 32	Q 33	Q 34	Q 35	Q 36	Q 37	Q 38
4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3		
4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	3	5	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	
3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	
5	5	5	5	5	3	5	4	4	4	5	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	
4	3	2	3	5	4	3	3	3	4	3	3	4	2	3	2	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	5	4	4	4	5	5	3	3	4	4
5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	5	5	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	4	5	5	5	5	5
3	4	3	3	5	4	4	5	2	4	3	2	5	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	4	3	4	4	4	4	4	4	3	
3	4	3	3	4	3	5	3	3	4	3	3	5	3	5	3	3	3	3	3	3	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
3	4	3	3	4	3	4	2	2	2	3	4	3	3	4	3	1	1	1	4	1	2	2	3	3	4	2	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3	1
4	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	4	3	5	4	3	4	3	4	3	
5	4	3	3	5	3	3	3	3	4	3	4	3	5	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	5	4	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	5	4	4	3	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	
3	3	3	3	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	5	4	3	4	5	4	4	3	3	
4	4	5	4	5	5	4	4	3	5	5	4	3	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	4	3	4	4	5	3	4	4	4	5	4	4	4	
3	3	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	3	5	5	5	4	3	4	3	
5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	6	4	4	6	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	
4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
5	4	3	2	4	4	5	3	2	3	3	5	3	3	5	3	3	3	5	5	3	5	3	3	5	3	3	5	2	3	3	3	3	5	3	4	4	
5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	

**APÊNDICE E - Frequência, Média, Desvio padrão, ACP (Análise de Componentes Principais), a melhor por critério e as melhores para composição da cesta**

Indicadores	Régua	Liderança										Estratégias e Planos		
		Q01	Q02	Q03	Q04	Q05	Q06	Q07	Q08	Q09	Q10	Q11	Q12	Q13
	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	2	0	0	1	4	0	3	1	2	6	1	3	3	1
	3	12	15	27	40	4	42	10	32	31	17	38	35	20
	4	50	52	43	32	43	31	44	42	41	51	35	38	48
	5	22	16	13	8	37	8	29	8	6	15	8	8	15
Média		4,12	3,98	3,81	3,52	4,39	3,52	4,20	3,67	3,56	3,95	3,57	3,61	3,92
Desvio Padrão		0,63	0,69	0,70	0,74	0,58	0,72	0,69	0,68	0,73	0,66	0,72	0,71	0,68

<b>Por Média</b>	3	4			1		2			5	3	2	1
<b>Por ACP</b>	3	4				2		1			2	3	1
<b>A Melhor</b>					1							1	
<b>As Melhores</b>	3	4			1		2				3	1	2

Indicadores	Régua	Clientes			Informações e Conhecimento				
		Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
	1	1	1	1	1	1	1	0	2
	2	3	0	3	0	0	1	4	0
	3	40	31	46	29	25	19	29	40
	4	29	39	28	43	49	55	43	32
	5	11	13	6	11	9	8	8	10

Média		3,55	3,75	3,42	3,75	3,77	3,81	3,65	3,57
Desvio Padrão		0,81	0,76	0,73	0,73	0,68	0,67	0,72	0,80

<b>Por Média</b>	2	1	3	3	2	1	4	5
<b>Por ACP</b>	3	1	2	5	4	3	1	2
<b>A Melhor</b>		1				1		
<b>As Melhores</b>	3	1	2		3	1	2	

Indicadores	Régua	Pessoas						Processos		
		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30
	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1
	2	3	5	2	1	1	2	1	0	3
	3	29	24	36	30	18	32	27	27	37
	4	42	44	42	46	50	40	48	40	33
	5	10	11	4	7	14	10	7	17	10

Média		3,70	3,73	3,57	3,70	3,89	3,69	3,70	3,88	3,57
Desvio Padrão		0,72	0,77	0,63	0,64	0,73	0,71	0,69	0,72	0,80

<b>Por Média</b>		2		3	1		4			
<b>Por ACP</b>		3			2	1		4		
<b>A Melhor</b>						1			1	
<b>As Melhores</b>		3		2	1				1	2

Indicadores	Régua	Resultados							
		Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38
	1	0	0	0	0	0	0	0	2
	2	2	3	5	3	5	4	2	3
	3	25	30	27	20	23	25	37	31
	4	44	42	38	44	45	47	37	37
	5	13	9	14	17	11	8	8	11

Média	3,81	3,68	3,73	<b>3,89</b>	3,74	3,70	3,61	<b>3,62</b>
Desvio Padrão	0,72	0,71	0,81	0,76	0,76	0,71	0,69	0,85

<b>Por Média</b>	2		4	1	3	5
<b>Por ACP</b>	1	4	3	2		5
<b>A Melhor</b>				<b>1</b>		
<b>As Melhores</b>	<b>2</b>		<b>3</b>	<b>1</b>		

## APÊNDICE F - Questionário para a Reavaliação

### DIRETORES, ex-DIRETORES E GERENTES DE CENTROS

Agradecemos a V. Sa. pela participação na primeira rodada do questionário de reavaliação para os critérios Estratégias e Planos e Processos, para a priorização das seis competências gerenciais em relação a sua importância.

Para **aprofundar o consenso** das avaliações, iniciaremos à **segunda e última rodada de nossa pesquisa**.

Para tanto, estamos mostrando a média dos conceitos atribuídos para as três competências.

Gostaríamos que V. Sa., reavaliasse as mesmas, tendo em vista a média conceituada entre os seus pares e respondesse a rodada, mantendo ou não sua reavaliação.

Finalmente, **solicito responder até o dia 08/05/09**

#### Competências associadas ao Critério **Estratégia e Planos**

**01 Análise e Solução de Problemas:** Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 3,62**

**02 Atuação Estratégica:** Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da organização e ajustá-los em função da evolução do ambientes e seu impacto no posicionamento da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 4,00**

**03 Planejamento:** Avalia tudo o que deve ser feito para atingir as metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 4,00**

## LÍDERES EMERGENTES

Agradecemos a V. Sa. pela participação na primeira rodada do questionário de reavaliação para os critérios Estratégias e Planos e Processos, para a priorização das seis competências gerenciais em relação a sua importância.

Para **aprofundar o consenso** das avaliações, iniciaremos à **segunda e última rodada de nossa pesquisa**. Para tanto, estamos mostrando a média dos conceitos atribuídos para as três competências.

Gostaríamos que V. Sa., reavaliasse as mesmas, tendo em vista a média conceituada entre os seus pares e respondesse a rodada, mantendo ou não sua reavaliação.

Finalmente, **solicito responder até o dia 08/05/09**

### Competências associadas ao Critério **Estratégia e Planos**

**01 Análise e Solução de Problemas:** Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 3,86**

**02 Atuação Estratégica:** Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da organização e ajustá-los em função da evolução do ambientes e seu impacto no posicionamento da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 3,93**

**03 Planejamento:** Avalia tudo o que deve ser feito para atingir as metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 4,00**

## CHEFE DE DIVISÃO

Agradecemos a V. Sa. pela participação na primeira rodada do questionário de reavaliação para os critérios Estratégias e Planos e Processos, para a priorização das seis competências gerenciais em relação a sua importância.

Para **aprofundar o consenso** das avaliações, iniciaremos à **segunda e última rodada de nossa pesquisa**. Para tanto, estamos mostrando a média dos conceitos atribuídos para as três competências.

Gostaríamos que V. Sa., reavaliasse as mesmas, tendo em vista a média conceituada entre os seus pares e respondesse a rodada, mantendo ou não sua reavaliação.

Finalmente, **solicito responder até o dia 08/05/09**

### Competências associadas ao Critério **Estratégia e Planos**

**01 Análise e Solução de Problemas:** Capacidade de utilizar estratégias adequadas para obtenção e análise de dados relevantes. Implica fornecer ou subsidiar a organização com informações e soluções que influenciem e suportem decisões importantes.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 4,00**

**02 Atuação Estratégica:** Sabe formular os planos de ação orientados para o êxito das estratégias da organização e ajustá-los em função da evolução do ambientes e seu impacto no posicionamento da organização.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 4,19**

**03 Planejamento:** Avalia tudo o que deve ser feito para atingir as metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.

- 1 Sem importância
- 2 Pouco Importante
- 3 Importante
- 4 Muito importante
- 5 Extremamente importante

**Média: 4,00**





EP2	0,217	0,017		0,234
EP3	0,083	0,249		0,332

EP1	0,208	0,033	0,092	0,333
EP2	0,217	0,017	0,099	0,333
EP3	0,083	0,249	0,001	0,333

### CLIENTES

	0,8	0,144	0,06					
	0,8	0,94	1,000					
	<b>PC1</b>	<b>PC2</b>	<b>PC3</b>		<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>P/Média</b>	<b>P/AMV</b>
Q14	0,597	0,362	0,715		3,55	0,81	2	3
Q15	0,538	0,843	0,022		3,75	0,76	1	1
Q16	0,595	0,398	0,698		3,42	0,73	3	2
Q15	0,235	0,097		0,333		1		
Q16	0,276	0,030		0,306		2		
Q14	0,286	0,013		0,299		3		
Q14	0,284	0,019		0,303				
Q15	0,231	0,102		0,333				
Q16	0,283	0,023		0,305				

### INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO

	0,51	0,2	0,16	0,080	0,06				
	0,51	0,71	0,86	0,94	1,000				
	<b>PC1</b>	<b>PC2</b>	<b>PC3</b>	<b>PC4</b>	<b>PC5</b>	<b>Média</b>	<b>DP</b>	<b>P/Média</b>	<b>P/AMV</b>
Q17	0,468	0,356	0,388	0,707	0,056	3,75	0,73	3	5
Q18	0,533	0,125	0,334	0,173	0,747	3,77	0,68	2	4
Q19	0,504	0,263	0,404	0,296	0,653	3,81	0,67	1	3
Q20	0,281	0,823	0,295	0,380	0,105	3,65	0,72	4	1
Q21	0,405	0,334	0,698	0,486	0,033	3,57	0,80	5	2
Q20	0,040	0,134	0,014		0,188	1			
Q21	0,083	0,022	0,076		0,181	2			
Q19	0,129	0,014	0,025		0,168	3			
Q18	0,144	0,003	0,017		0,165	4			
Q17	0,111	0,025	0,023		0,160	5			
Q17	0,111	0,025	0,023		0,160	0,599			
Q18	0,144	0,003	0,017		0,165	0,621			
Q19	0,129	0,014	0,025		0,168	0,641			
Q20	0,040	0,134	0,014		0,188	0,685			
Q21	0,083	0,022	0,076		0,181	0,648			

## PESSOAS

	0,480	0,14	0,110	0,086	0,08								
	0,480	0,62	0,73	0,81	0,888								
	<b>PC1</b>	<b>PC2</b>	<b>PC3</b>	<b>PC4</b>	<b>PC5</b>			<b>Média</b>	<b>DP</b>				
Q22	0,429	0,169	0,029	0,381	0,188			<b>3,70</b>	0,72				
Q23	0,360	0,138	0,659	0,463	0,220			<b>3,73</b>	0,77	2		3	
Q24	0,427	0,199	0,028	0,140	0,462			<b>3,57</b>	0,63				
Q25	0,384	0,155	0,319	0,750	0,030			<b>3,70</b>	0,64	3		2	
Q26	0,234	0,886	0,061	0,189	0,132			<b>3,89</b>	0,73	<b>1</b>		<b>1</b>	
Q27	0,377	0,280	0,401	0,003	0,761			<b>3,69</b>	0,71				
Q28	0,401	0,162	0,546	0,152	0,325			<b>3,70</b>	0,69	4		4	
Q26	0,026	0,107	0,000	0,003			0,137		1				
Q25	0,071	0,003	0,011	0,048			0,134		2				
Q23	0,062	0,003	0,048	0,018			0,131		3				
Q28	0,077	0,004	0,033	0,002			0,116		4				
Q22	0,088	0,004	0,000	0,012			0,105						
Q27	0,068	0,011	0,018	0,000			0,097						
Q24	0,088	0,005	0,000	0,002			0,095						
Q22	0,088	0,004	0,000	0,012			0,105	<b>0,388</b>					
Q23	0,062	0,003	0,048	0,018			0,131	<b>0,489</b>					
Q24	0,088	0,005	0,000	0,002			0,095	<b>0,338</b>					
Q25	0,071	0,003	0,011	0,048			0,134	<b>0,494</b>					
Q26	0,026	0,107	0,000	0,003			0,137	<b>0,531</b>					
Q27	0,068	0,011	0,018	0,000			0,097	<b>0,356</b>					
Q28	0,077	0,004	0,033	0,002			0,116	<b>0,427</b>					
	0,51	0,13	0,11	0,080	0,07	0,06	0,05						
	0,51	0,63	0,74	0,82	0,893	0,95	1,000						
	<b>PC1</b>	<b>PC2</b>	<b>PC3</b>	<b>PC4</b>	<b>PC5</b>	<b>PC6</b>	<b>PC7</b>		<b>Média</b>	<b>DP</b>			
Q22	0,426	0,183	0,003	0,384	0,092	0,652	0,452		<b>3,70</b>	0,83			3
Q23	0,367	0,120	0,596	0,516	0,219	0,225	0,362		<b>3,76</b>	0,87			2
Q24	0,427	0,198	0,031	0,093	0,406	0,641	0,439		<b>3,65</b>	0,84			5
Q25	0,391	0,157	0,332	0,652	0,230	0,311	0,371		<b>3,71</b>	0,84			4
Q26	0,260	0,885	0,003	0,236	0,126	0,044	0,276		<b>3,89</b>	0,83			1
Q27	0,381	0,284	0,308	0,212	0,787	0,118	0,033		<b>3,52</b>	0,83			7
Q28	0,368	0,157	0,663	0,229	0,302	0,025	0,507		<b>3,61</b>	0,80			6
Q26	0,034	0,099	0,000	0,004	0,001	0,000	0,004	0,142	<b>0,554</b>	<b>3,89</b>	0,83		1
Q23	0,068	0,002	0,038	0,021	0,003	0,003	0,007	0,143	<b>0,536</b>	<b>3,76</b>	0,87		2
Q22	0,092	0,004	0,000	0,012	0,001	0,024	0,010	0,143	<b>0,529</b>	<b>3,70</b>	0,83		3
Q25	0,077	0,003	0,012	0,034	0,004	0,006	0,007	0,143	<b>0,529</b>	<b>3,71</b>	0,84		4
Q24	0,092	0,005	0,000	0,001	0,012	0,023	0,010	0,143	<b>0,522</b>	<b>3,65</b>	0,84		5
Q28	0,069	0,003	0,047	0,004	0,007	0,000	0,013	0,143	<b>0,516</b>	<b>3,61</b>	0,80		6
Q27	0,073	0,010	0,010	0,004	0,045	0,001	0,000	0,143	<b>0,503</b>	<b>3,52</b>	0,83		7

## PROCESSOS

	0,79	0,208						
	0,79	1						
	PC1	PC2			Média	DP	P/Média	P/AMV
Q29	0,707	0,707			3,88	0,72	1	1
Q30	0,707	0,707			3,58	0,82	2	1
Q29	0,396	0,104			0,500			
Q30	0,396	0,104			0,500			
Q29	0,396	0,104			0,500			
Q30	0,396	0,104			0,500			

## RESULTADOS

	0,61	0,110	0,07	0,057	0,05				
	0,61	0,72	0,79	0,85	0,896				
	PC1	PC2	PC3	PC4	PC5	Média	DP	P/Média	P/AMV
Q31	0,274	0,739	0,084	0,348	0,491	3,81	0,72	2	1
Q32	0,354	0,352	0,189	0,524	0,291	3,68	0,71		4
Q33	0,371	0,092	0,533	0,291	0,146	3,73	0,81	4	3
Q34	0,358	0,111	0,607	0,304	0,100	3,89	0,76	1	2
Q35	0,341	0,500	0,088	0,061	0,536	3,74	0,76	3	
Q36	0,365	0,165	0,425	0,230	0,024	3,70	0,71	5	
Q37	0,395	0,162	0,052	0,148	0,178	3,49	0,69		
Q38	0,357	0,074	0,336	0,591	0,569	3,63	0,88		5
Q31	0,046	0,060	0,001	0,007		0,113	1		
Q34	0,078	0,001	0,026	0,005		0,111	2		
Q33	0,084	0,001	0,020	0,005		0,110	3		
Q32	0,076	0,014	0,003	0,016		0,108	4		
Q38	0,078	0,001	0,008	0,020		0,106	5		
Q36	0,081	0,003	0,013	0,003		0,100			
Q37	0,095	0,003	0,000	0,001		0,099			
Q35	0,071	0,028	0,001	0,000		0,099			
Q31	0,046	0,060	0,001	0,007		0,113	0,431		
Q32	0,076	0,014	0,003	0,016		0,108	0,398		
Q33	0,084	0,001	0,020	0,005		0,110	0,409		
Q34	0,078	0,001	0,026	0,005		0,111	0,431		
Q35	0,071	0,028	0,001	0,000		0,099	0,371		
Q36	0,081	0,003	0,013	0,003		0,100	0,370		
Q37	0,095	0,003	0,000	0,001		0,099	0,347		
Q38	0,078	0,001	0,008	0,020		0,106	0,385		

## APÊNDICE H - Lista das 21 Competências com melhor avaliação

**01 - Integridade e Confiança:** É direto e verdadeiro, admite seus erros e não distorce a verdade para se autopromover, mantendo postura ética e gerando confiança.

**02- Liderança:** Capacidade de inspirar, motivar, desenvolver e conduzir pessoas para o alcance de metas e alto desempenho. Inclui manter um ambiente de colaboração e uso do pleno potencial de cada membro da equipe, em alinhamento com as estratégias da organização.

**03 - Alinhamento:** Capacidade de entender e comprometer-se com a missão, estratégias e objetivos da organização agindo positivamente, com integridade e honestidade, frente a estas bandeiras.

**04 - Capacidade de Decisão:** Capacidade de agir com rapidez e flexibilidade na tomada de decisões. Inclui a habilidade de assumir riscos tomando decisões em situações incertas, adversas e ambíguas.

**05 – Trabalho em Equipe:** Capacidade de trabalhar cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

**06 - Planejamento:** Avalia tudo o que deve ser feito para atingir as metas e divide o trabalho em passos, cria cronogramas, atribui tarefas, antecipa-se a problemas e obstáculos.

**07 - Gestão de Pessoas:** Estimula, promove e acompanha o desenvolvimento das pessoas. É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que foi bem compreendido pelas pessoas alvo. Cria espírito de equipe alinhando objetivos das pessoas com metas de equipe, estimula diálogos, suporte mútuo e responsabilidade compartilhada nos sucessos e nos erros. Cria sinergia de grupo, buscando atingir metas coletivas, trabalhando cooperativamente, partilhando conhecimento e valorizando o potencial de contribuição de outras pessoas, na busca de objetivos comuns.

**08 – Gestão de Mudanças:** Capacidade de identificar as necessidades de mudanças e elaborar um plano de ação para implementá-las, visando obter os resultados necessários para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

**09 – Criatividade:** Apresentar capacidade de desenvolver soluções criativas e abordagens inovadoras e realistas para a solução de problemas e melhoria contínua de produtos e processos organizacionais. Capacidade de desprender-se de paradigmas e modelos mentais pré-existentes, interpretar situações e criar soluções não usuais. Apresenta espírito crítico, questionador, empreendedor com ações para criar novas oportunidades ou evitar crises futuras.

**10 - Gerência de Desempenho:** Determina metas claras, define expectativas, atribui responsabilidades e monitora progressos e resultados. Sem importância.

**11 - Comunicação:** Fala e escreve com objetividade e clareza, com colocações oportunas e assertivas, garantindo que o ouvinte o compreendeu.

**12 – Auto-Motivação:** Inicia seu próprio trabalho, comprometendo-se com um plano de ação trabalhando para os resultados.

**13 – Atenção a Comunicação:** É objetivo, claro, conciso e certifica-se de que seja bem compreendido pelas pessoas alvo.

**14 – Assertividade:** Fala o que pensa de forma equilibrada, sem ser inconveniente e sem constranger o interlocutor

**15 - Foco no Cliente e no mercado:** Capacidade de identificar e entender as necessidades dos clientes e dos mercados, atuais e potenciais, visando antecipar-se e desenvolver novas oportunidades para a organização e fortalecer as relações já existentes. Implica em levar em conta as características relevantes dos produtos e serviços que agregam valor para o cliente e intensificam sua satisfação.

**16 – Gestão de Resultados:** Capacidade de administrar a implementação dos planos táticos da sua área de atuação, gerenciando os sistemas de avaliação de desempenho do negócio, administrando custos, avaliando os riscos e garantindo que os resultados sejam atingidos.

**17 - Desenvolvimento de Sucessores:** Investe tempo e energia no desenvolvimento de sucessores para garantir a eficiência, eficácia e sobrevivência da organização.

**18 – Empreendimento e Criatividade:** Capacidade de impulsionar melhorias nos processos e nos resultados do trabalho, trazendo alternativas e soluções inovadoras e viáveis, que contribuam para o desenvolvimento do negócio.

**19 – Desenvolvimento de Pessoas:** É a capacidade de estimular, promover e acompanhar o desenvolvimento das pessoas.

**20 - Gerenciamento de Equipes:** É a motivação para assumir o papel de líder de uma equipe, promovendo a sinergia entre o grupo de forma a obter alto desempenho do time.

**21 – Solução do Conflito:** Percebe logo conflitos e trata-os ouvindo as posições diferentes, pensando e propondo saídas em terreno comum.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- AMARU, M. Administração de Projetos – Como Transformar Idéias em Resultados – Editora Atlas 2ª Ed. 2002.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT – NBR ISO 9001:2000: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos: Rio de Janeiro, 2000.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT- NBR ISO/IEC 17025:2001: Requisitos gerais para competência de laboratórios de ensaio e calibração – Rio de Janeiro, 2001.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT- NBR ISO 10015:2001: Gestão da qualidade – Diretrizes para treinamento – Rio de Janeiro, 2001.
- BARBOSA, A. C. Q. Um Mosaico da Gestão de Competências em empresas Brasileiras, Revista de Administração, São Paulo, v.38, n.4, p.285-297, Out/Nov/Dez, 2003.
- BARBOSA, A. C. Q., FERRAZ, D. M., LOPES, D. P. Novas Tecnologias Gerenciais: A Necessária Articulação Entre Competências e Sistemas Informacionais – Uma Análise em Grandes Organizações – XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica – Salvador Bahia de 6 a 8/11/2002.
- BARROSO, A. C. O., “Papel da Energia Nuclear para geração de Eletricidade nos Próximos 10 a 20 anos – O caso Brasileiro” , Relatório Interno da DPD, 2000.
- BARROSO, A. C. O., Comunicação Pessoal, 2009.
- BERTOLINI, E. Ap. S. Competências: Uma Ferramenta Para o Desenvolvimento Organizacional, Revista Técnica, FIPEP, São Paulo, SP, v.4, nº1, p.73-84, jan/jun. 2004.
- BRANDÃO, H. P. BABRY, C. P., Gestão por Competências: Métodos e Técnicas para o Mapeamento de Competências, Revista do Serviço Público, Brasília 56 (2), p.179-194, Abr/Jun 2005.
- BÜNDCHEN, E., SILVA, A. B., Proposta de um Plano de Desenvolvimento de Competências Individuais Genéricas Alinhado à Estratégia Empresarial, Revista de Ciências da Administração – V.7, nº.13, Jan/Jul, 2005.
- CARDOSO, Margot. Competências. Revista VENCER. Nº 19, p.32-44, Abril, 2001.
- CUDECK, R. Exploratory Factor Analysis - Chapter 10 in Handbook of Applied Multivariate Statistics and Mathematical Modeling. Academic Press – California –USA 2000
- CUESTA. -S. A.. O Uso do Método Delphi na Criação de um Modelo de Competências. Revista de Administração, v.36, p.25-32, abril/junho 2001.
- CUESTA. -S. A. Gestão do Conhecimento, da Organização que Aprende e de Competências: A era Digital - Revista de Administração, São Paulo, v.38, nº1, p.77-83, jan/fev/março/2003.

- DALMOLIM, C. Modelo Proposto para a Determinação de Indicadores em Ambiente *Balanced Scorecard* a Partir da Valorização da Gestão do Conhecimento em Unidades de Pesquisa. 2004. Dissertação (mestrado) *ipen*, São Paulo.
- DELUIZ, N. O Modelo das Competências Profissionais no mundo do Trabalho e na Educação: Implicações para o Currículo. Boletim Técnico SENAC, Brasília, v.27, n.3, Set/Dez, 2001.
- DUTRA, J. S. Gestão por Competências: Um Modelo Avançado para o Gerenciamento de Pessoas. Organizador e autor Joel Souza Dutra. São Paulo: Editora Gente, 2001.
- DUTRA, J. S., HIPÓLITO, J. A. M., SILVA C. M. Gestão de Pessoas por Competências: o Caso de uma Empresa do Setor de Telecomunicações - RAC, v.4, nº1, Jan/Abr. 2000: 161-176 .
- FARIA, S., O. V. F., FORNER, L., DASTUTO, F., Competências do Profissional da Informação: Uma Reflexão a Partir da Classificação Brasileira de Ocupações, CI Inf., Brasília, v.34, nº2, p.26-33, maio/ago. 2005.
- FISCHER, A. L., ALBUQUERQUE, L. G.. Relatório da Pesquisa Tendências de Mudanças na Gestão de Pessoas das Organizações Brasileiras – DELPHI RH-2010, Fevereiro/2001.
- FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competências, RAC, Edição Especial, 2001, p.183-196.
- FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- FLEURY M. T. L. Competência Valorizada. Vanzolini em Foco, São Paulo, n. 55, p. 2-3, Marco/Abril, 2005.
- FLEURY, M. T. L. & FLEURY, A, Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil, Gestão & Produção, v.10, nº2p.129-144, ago.2003.
- FORNARI GOMES, J. A terceira Competência - Um Convite a Revisão do seu Modelo de Gestão. Qualitymark – Rio de Janeiro 2004.
- HAIR, Jr, Joseph F, ANDERSON, R. E., NATHAN, R. L., BLACK, W.C., Análise Multivariada de Dados – 5ª edição – Tradução Adônis S. Sant’Ana, Anselmo Chaves Neto, Editora Bookman – Reimpressão 2006.
- HERSEY, Paul. & BLANCHARD, Kenneth H, Psicologia para Administradores – A Teoria e as Técnicas da Liderança Situacional – 1982.
- GILLARD, S.. The Competencies of Effective Project Managers: A Conceptual Analysis – 48 International Journal of Management, vol.22, nº 1, March 2005.
- GRAY, N.S. Behavior Competencies: A Model for Professional Development – Are They Really Important to Good Project Management? Keane, Inc. Novembro, 2001.

- KAYO, E. K. & SECURATO, J. R.. Método Delphi: Fundamentos, Críticas e Vieses. Caderno de Pesquisa de Administração, São Paulo, v.1, nº 4, p.51-61, 1º Sem./1997.
- LEMOS, W. S. Gestão de Competências: A Utilização do Método Delphi em um Estudo de Caso. Artigo Publicado no Congresso Nacional de Gestão de Conhecimento em São Paulo – Kmbrasil2003.
- LEVIN, J. Estatística Aplicada a Ciências Humanas 2ª Edição – Tradução e Adaptação de Sérgio Francisco Costa. Editora HARBRA Ltda.
- LUSSIER, N. Robert, ACHUA, Christopher F., Leadership Theory, Application, Skill Development, 2.ed.. Austrália: Thomson, 2004.
- MALHOTRA, Nartesh. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Tradução de Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MESQUITA, Melissa, ALLIPRANDINI, Dário Henrique, Competências Essenciais para Melhoria Contínua da Produção: estudo de caso em empresas da indústria de autopeças – Gestão & Produção, v10, nº1 – São Carlos, 2003.
- MITCHEL, LHRG, FUKS, H., LUCENA,CJP, Contribuições da Gestão por Competências para a Educação a Distância: Experimento com o Ambiente AulaNet, Informática na Educação: Teoria e Prática, Vol. 7, Porto Alegre, UFRGS, ISSN 1516-084x, PP.83-98.
- MIRANDA, S. V., Identificando Competências Informacionais, CI.Inf.vol. 33, nº 2 Brasília Maio/Agosto 2004.
- MITCHEL, L.H.R.G, FUKS, H, LUCENA, C.J. P, Aplicando Gestão por Competências na Educação a Distância: Estudo de caso no Ambiente AulaNet, Anais Eletrônicos do II Workshop Tecnologias da Informação e Gerência do Conhecimento – [www.les.inf.puc.br/groupware](http://www.les.inf.puc.br/groupware) - acesso 15.01.07.
- MOURA, M.C.C., BITENCOURT, C.C. A Articulação Entre Estratégia e o Desenvolvimento de Competências Gerenciais, RAE elétron. Vol.5 nº 1, São Paulo, Jan/Jun 2006.
- NEVES, C. Os desafios de RH para os próximos 2 anos, Revista T&D Desenvolvendo Pessoas, Abril/2001.
- PERRENOUD, P. – 10 Novas Competências para ensinar - Artmed Editora – Porto Alegre, 2000.
- ODERICH, C. Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. Ruas, Roberto, Antonello, Claudia Simone, Boff, Luiz Henrique e colaboradores, Os novos Horizontes da Gestão – Aprendizagem Organizacional e Competências – 2005.
- QUINN, J. B., Intelligent Enterprise: Knowledge an Service Baseado Paradigma Industria – New York - N.Y, 1992.



- RODRIGUES, J. M. Remuneração e Competências: Retórica ou Realidade – RAE -Edição Especial - Minas Gerais, v. 46, p. 23-34 – 2006.
- SCHNORRENBARGER, Darci. Identificando e Avaliando os Ativos Tangíveis e Intangíveis de uma Organização Visando seu Gerenciamento: Uma Lustração na área Econômico-Financeira, 2005. Tese de Doutorado, UFSC- Florianópolis
- SILVA, Devanildo Damião. O Perfil de um Gerente de Projetos. As Qualidades Gerenciais em Projetos e Tecnologias. 2003. Dissertação (mestrado) *ipen* – São Paulo.
- SOUZA, S. P, MACHADO, L. AP. D. Pensando as Competências Para Além da Perspectiva Funcionalista - Revista de Gestão, São Paulo, v.13, nº3, p.1-11, julho/setembro 2006.
- WRIGTH, J. T. C, GIOVINASSA, R. A. Delphi – Uma Ferramenta de Apoio ao Planejamento Prospectivo. Caderno de Pesquisa de Administração, São Paulo, v.01, nº 12, 2º trim.2000.
- TORRES, M. M. Nuclear Knowledge Management: the Brazilian Model. Int. J. Nuclear Knowledge Management, Vol.2, nº 2, p. 169 a 173. 2006.
- Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Profissional de Nível Técnico, <<<http://www.cefetpr.br/diren/arquivos/legislacaobasica/legislacaotecnicoint/ceb0499.doc>>>, último acesso em 05Set2007.
- Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, <<[http://www.planalto.gov.br/CIVIL\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/CIVIL_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm)>>, último acesso em 05Set2007.
- Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, <<[https://www.planalto.gov.br/civil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/civil_03/leis/l8112cons.htm)>>, último acesso em 05Set2007.
- Conselho Nacional de Educação da Câmara de Educação Superior – Resolução nº, de 13 de julho de 2005
- <<<http://www.mec.gov.br> - último acesso em 02julh/2009

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)