

## **Resumo**

Este trabalho apresenta a Reforma Administrativa do Estado iniciada no Brasil na década de 30 com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil e culminando com as mudanças legais introduzidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal e a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Apresenta a importância da profissionalização do servidor. Apresenta também o perfil do gestor público pela identificação de competências necessárias e o estudo realizado no INPE que procurou identificar dentro de um mapeamento de competência dos servidores, quais seriam as competências necessárias para a ocupação de cargos de chefia/liderança.. Este trabalho foi estruturado nos seguintes capítulos: I - Introdução; II – Reforma do Estado, III – Competências no serviço público; IV– Identificação de competências no INPE; e V - Considerações finais.

**Palavras chave:** Reforma do Estado, competências, perfil do gestor público, profissionalização.

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral**

Apresentar a importância da identificação do perfil do gestor público que ocupa cargos e exercem funções de chefias/lideranças em instituto de pesquisa.

### **Objetivos Específico**

a) Apresentar o que a Reforma do Estado alterou nas características do trabalho do gestor público.

b) Apresentar as competências estudadas no INPE e o que a Escola Nacional de Administração Pública entende como competências necessárias ao servidor público.

## I - Introdução

Este trabalho de conclusão de curso tem por objetivo apresentar a importância da identificação do perfil necessário a um servidor público que assume a função de gestor e elucidar quais competências e conhecimentos técnicos e específicos deve possuir, considerando que se deve obedecer e cumprir princípios e normas específicas do serviço público.

A clara identificação do perfil necessário ao gestor público deve estar em local de fácil e livre acesso e documentado, tornando mais fácil a alocação dos recursos humanos, e conseqüentemente, utilizando de forma eficaz a aplicação das dotações orçamentárias específicas a Instituição da Administração Pública Direta ao qual está destinado.

A falta de conhecimentos sobre o planejamento de ações ou mesmo programas que uma instituição pública deve desenvolver já implica em ineficácia do órgão público. Conhecer os principais instrumentos de planejamento, como o Plano Plurianual (PPA), a Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e a Lei Orçamentária Anual (LOA) e a relação entre eles são imprescindíveis a qualquer gestor público.

De modo geral no Brasil temos em instituições públicas um grupo de pessoas com vínculos muito diferenciados. No INPE existem servidores e funcionários de carreira, concursados ou não (no início das atividades do INPE nos anos 60, a legislação não exigia a realização de concursos públicos, como se exige hoje, para contratação de novos profissionais), nomeações de livre provimento, que nem sempre são servidores ou funcionários da União, contratados por prazo determinado conforme a legislação e necessidade, profissionais terceirizados, bolsistas e um enorme número de estagiários.

No INPE a grande maioria dos servidores que exercem a função de gestor público não tem formação técnica específica, graduação ou pós-graduação relacionadas na área administrativa, ou mesmo conhecimentos necessários para a execução de boas práticas normalmente aceitas pela administração pública federal, em sua grande maioria são pesquisadores e tecnólogos, pessoas altamente qualificadas para o desenvolvimento de pesquisas, bem como, geração de tecnologias, produtos e serviços. Isso muitas vezes dificulta a aceitação do orçamento apresentado junto ao Ministério da Ciência e Tecnologia, em sua íntegra

ou mesmo no que se refere a itens de grande prioridade, não só para o Instituto como para a sociedade, que depende dos benefícios gerados a partir da efetiva aprovação dos recursos e execução da ação ao que se presta tal verba orçamentária.

A participação de pessoas que entraram no corpo de servidores do INPE para desempenhar papéis específicos na pesquisa ou no desenvolvimento tecnológico, tende a se tornar uma fonte de problemas, pois se desvia o foco da atividade específica a qual foi contratado, para assumir funções administrativas, sem que, no entanto, sejam capacitados para exercerem tais funções.

Este estudo foi desenvolvido considerando minha experiência de mais de uma década de trabalho desenvolvido no Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais, considera práticas normalmente aceitas pela Administração Pública em instituições vinculadas ou subordinadas ao Ministério de Ciência e Tecnologia, conhecimentos adquiridos em cursos de Graduação, Pós-Graduação e de curta duração em Direito Administrativo, pesquisa bibliográfica referente a Reforma do Estado e conceitos de Competências no Serviço Público Federal e o estudo realizado neste Instituto, bem como seus resultados de Mapeamento de Competências dos Servidores para desenvolver um Sistema de Gestão de Pessoas por Competências no INPE.

## Capítulo II – Reforma do Estado

A preocupação no desenvolvimento de políticas que auxiliassem de alguma forma a gestão de recursos humanos da administração pública no Brasil se evidenciou na década de 1930, apesar de uma série de descontinuidades e dificuldades existentes desde a instauração e reconhecimento do Brasil como República Federativa.

Com a criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil, em 1936, e do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), criado pelo Decreto-Lei n.º 579, de 30/07/1938, diretamente subordinado ao Presidente da República, e tendo como uma de suas atividades a organização de concursos públicos para cargos federais do Poder Executivo e promover a readaptação e aperfeiçoamento dos servidores civis da União, fica evidente que era necessário organizar a estrutura administrativa do Estado brasileiro.

Esta foi a primeira ação, na criação de um órgão central para se definir e trabalhar política de recursos humanos, criação de sistemáticas de classificação de cargos e estruturação do quadro de pessoal, estabelecimento de regras para profissionalização dos servidores e a constituição de um sistema de carreira baseado no mérito e não em processos.

Apesar da criação do Conselho Federal do Serviço Público Civil e do Departamento Administrativo do Serviço Público, o primeiro sistema consistente de classificação de cargos do Poder Executivo Federal só surge com a publicação da Lei n.º 3.780, de 12 de julho de 1960. A publicação do Decreto-Lei n.º 200, de 25 de fevereiro de 1967, marca o início de um importante movimento de reforma administrativa do Estado.

Reforma do Estado é geralmente vista como sendo um processo de enxugamento, ou redução, da máquina pública, envolvendo a delimitação de sua abrangência institucional e a redefinição de seu papel. No século XX O Estado brasileiro cresceu não só em termos de pessoal, mas de receitas e despesas, multiplicando-se por três ou quatro.

Este processo de crescimento se deu ao mesmo tempo em que no setor público se ampliavam as funções do Estado na área social. De forma a garantir um

padrão mínimo de vida a todos os seus cidadãos, os Estados europeus desenvolvem um sistema de bem estar sofisticado, colocando-os em um limite superior, enquanto países de desenvolvimento intermediário e também os Estados Unidos, em que desigualdades são profundas e nem todos os direitos mínimos necessários aos cidadãos não são assegurados, agrupam-se em torno do que entendemos como limite inferior. Porém com o passar dos anos foi-se reconhecendo que os governos não deveriam executar diretamente todas as tarefas que desempenhava, deixando para a iniciativa privada e para o setor público não estatal as atividades que não específicas de Estado.

Nos anos 80, os processos de desenvolvimento econômico, tecnológico e social se intensificaram, provocando grandes transformações nos padrões gerenciais de organizações públicas e privadas. Passando a operar tarefas, funções, atividades ou projetos de elevada complexidade em situações de instabilidade (crises internas e externas) e o conhecimento precário de variáveis intervenientes nos problemas que deveriam enfrentar e solucionar, determinando exigências de desenvolvimento do conhecimento e das práticas gerenciais.

No Brasil em resposta ao processo de globalização e com o episódio hiperinflacionário que chega ao seu auge em 1990 a reforma do Estado brasileiro se torna imperiosa. A reforma administrativa só se tornou tema central e com possibilidade de efetiva implantação após a eleição e posse de Fernando Henrique Cardoso como presidente.

O governo Fernando Henrique propõe uma reforma do Estado, que na verdade pretendia mudar a administração burocrática para uma administração gerencial. A administração gerencial buscava eliminar rotinas rígidas e a associação entre o interesse público e a mera obediência a procedimentos e normas burocráticas, caracterizados por obedecer ao padrão weberiano.

Nesta proposta de reforma administrativa do Estado considerava a inclusão da administração por resultados, planejamento estratégico, descentralização, autonomia dos gestores representando com isso os elementos centrais da nova administração pública, cuja ação se determina pela necessidade do cidadão, que deverá ser considerado como cliente.

Segundo Bresser Pereira:

“A crise do Estado impôs a necessidade de reconstruí-lo; a globalização tornou imperativo redefinir suas funções. Antes da

integração mundial dos mercados e dos sistemas produtivos, os Estados podiam ter como um de seus objetivos fundamentais proteger as respectivas economias da competição internacional. Depois da globalização, as possibilidades do Estado de continuar a exercer esse papel diminuíram muito. Seu novo papel é o de facilitar para que a economia nacional se torne internacionalmente competitiva”.<sup>1</sup>

Esta proposta impõe uma mudança de procedimentos do gestor ou administrador público, uma mudança de pensamento que evolua conforme a necessidade imposta pelas mudanças econômicas mundiais e locais, entendendo que a evolução do pensamento administrativo varia conforme o interesse político, pela busca da satisfação das necessidades sociais e principalmente pelos fatores econômicos envolvidos.

Em 1995, foi editado o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, que propôs, entre outras coisas, uma *publicação* que evidenciasse os serviços exclusivos e não exclusivos de Estado, mas que deveriam por ele ser subsidiados, como por exemplo: serviços de educação, saúde, cultura, esporte, pesquisa, proteção e preservação do meio ambiente, dentre outros. Publicação é o termo que designa o processo de transferência destes serviços para o terceiro setor, estabelecendo parcerias entre Estado e sociedade para seu financiamento e controle (MARE, 1997).

O pressuposto da reforma é a firme idéia de que o Estado deveria desonerar-se de todas as funções que pudessem ser desempenhadas pelo setor privado (o que resultaria e resultou no processo de privatização das empresas estatais). A forma anterior de se administrar a coisa pública deveria ser modificada, de uma forma estrutural, burocrática, para uma que fosse mais humanística ou mesmo integrativa. A gestão baseada no conhecimento, no processo contínuo de aprendizagem e de valorização do diálogo.

Neste contexto, surgem dois importantes desafios para a gestão dos próprios servidores públicos: a construção de mecanismos de motivação e o alinhamento das organizações às diretrizes gerais estabelecidas pelos governos.

---

<sup>1</sup> BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil*. São Paulo, Editora 34, 1996 269-294.

Segundo Antônio Ivo Carvalho, et al :

“No setor público, o trabalho é sempre resultado, em maior ou menor grau, de um reconhecimento ou resposta a direitos e demandas. Isso acontece porque as políticas públicas são sempre motivadas por interesses de grupos e setores. Para atuar de forma consciente nesse contexto, respeitando a diversidade de opinião, raça, gênero, credo, escolaridade, o servidor precisa estar apto a desempenhar suas funções visando atender, em última instância, a sociedade brasileira, suas expectativas e direitos. Para adquirir essa consciência e estar pronto para essa tarefa, o servidor precisa internalizar valores. E a função pública precisa, efetivamente, se profissionalizar.”<sup>2</sup>

Este fator levantado por Carvalho (2009), o de que o servidor deve se profissionalizar, se torna importantíssimo no que diz respeito aos tomadores de decisão, ou aos gestores públicos em geral, pois com as mudanças legais introduzidas pela Lei de Responsabilidade Fiscal, 5 de maio de 2000, os atos administrativos passam a ser planejados, não existe mais o imprevisto, busca-se atingir metas, e metas de resultado, não resultados específicos, exatos, mas dentro de limites, que determinam uma certa condição de flexibilidade.

Por que profissionalizar o serviço público? Em primeiro lugar, deve-se dar como resposta a essa indagação a necessidade sentida, dentro e fora daquele serviço, de se oferecer, com o exercício do mesmo, maior e mais efetivo alcance de fins, metas e objetivos. Via profissionalização, espera-se que ele alcance maior produção e, melhor que isto, maior produtividade. [...] O profissionalismo deixa patentes e transparentes os direitos e obrigações dos que se ocupam desta ou daquela profissão. [...] É de se esperar, portanto, que resulte do profissionalismo, quando aplicado ou vivido, que contribua para que todos tomem consciência de seus status, papéis e funções em decorrência do serviço de caráter profissional que deles se deseja (PERES, 1987).

O objetivo de se melhorar o perfil do servidor e mais ainda do gestor público é de prestar melhores serviços a sociedade. A identificação deste perfil em cada servidor e a sua alocação em atividades onde pode desempenhar suas funções com

---

<sup>2</sup> CARVALHO, Antônio Ivo [et al.], *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009 23.

resultados melhores do que outros que não possuem tais características é de fundamental importância, não só pela preparação prévia do profissional, mas pelos conhecimentos técnicos intrínsecos a este.

### Capítulo III - Competências no Serviço Público

A identificação do perfil do servidor relacionado a sua função não é estudo tão moderno, mas a gestão por competências tornou-se referencial para o setor público federal na gestão de pessoas com a publicação do Decreto Lei n 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, onde se estabeleceu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). O conceito de competência possui aceitação internacional e vem sendo um instrumento de aproximação entre educação e o mundo do trabalho, fazendo do trabalho um princípio educativo.

Em suas diretrizes, a PNDP destaca a importância de:

- Incentivar e apoiar o servidor público em suas atividades de capacitação, assegurando o acesso a eventos de aprendizagem e promovendo sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento;
- Apoiar as iniciativas de capacitação realizadas pelas instituições;
- Incentivar a utilização das atividades de capacitação como requisito para promoção de servidores;
- Considerar capacitação e desempenho complementares entre si;
- Exigir das instituições públicas planos anuais de capacitação de seus quadros.

As ações do trabalhador comportam um conjunto de competências (que podem ser descritas como conhecimentos, habilidades e atitudes) aplicadas na execução de tarefas. Lacunas nessas competências (*gaps*) interferem nos processos de trabalho. De maneira inversa, o cotidiano do trabalho é capaz de expressar as necessidades de competências. Assim, o próprio trabalho torna-se referencial para a definição de competências e essa definição embasará os processos educativos. Dentro do setor público, há variadas ocupações de trabalho, o que implicará diferentes enunciados de competências e, conseqüentemente, diferentes necessidades educacionais (CARVALHO, 2009).

Segundo Carvalho:

“Ao executar uma tarefa, o trabalhador utiliza um conjunto de competências (conhecimentos, habilidades e atitudes). Mas o trabalho, por sua vez, também expressa suas necessidades de competências. São essas necessidades do trabalho que servirão de

base para os processos educativos. Elas são, na verdade, o ponto de partida para todas as ações educativas.”<sup>3</sup>

Se apesar da função de gestão for normatizada, dentro de leis, decretos e normas, ela é diferenciada de organização para organização, de um nível de responsabilidade a outro nível, muitos são os fatores que diferenciam como será executada cada ação pelo agente público. Os conhecimentos, habilidades e atitudes, bem como a história de cada servidor são diferentes.

O trabalho – e a forma de pensar sobre ele – seguirá as condições sócio-históricas em que cada pessoa vive. Depende, portanto, do acesso que cada pessoa tem à tecnologia, aos recursos naturais e ao domínio do saber fazer; da sua posição na estrutura social; das condições em que ela executa suas tarefas; do controle que tem sobre seu trabalho; das idéias e da cultura do seu tempo; dos exemplos de trabalhadores que cada uma tem em seu meio, entre outros aspectos (BORGES e YAMAMOTO, 2004).

Isto nos demonstra porque pessoas na mesma posição hierárquica e organização decidem e baseiam suas decisões em diferentes bases. Não basta um concurso seletivo, é necessário que vários processos educacionais sejam preparados e aplicados, para que todos os chefes/líderes de uma instituição decidam de modo a obter um bom resultado e este esteja diretamente ligado a missão, valores, visão e metas da organização.

Todo trabalho tem em si três elementos básicos: o objeto do trabalho, os meios pelo qual é realizado e seu significado como expressão da atividade humana. Devemos considerar que os meios utilizados envolvem a utilização de tecnologias materializadas em equipamentos ou na forma de sistemas, conhecimentos teóricos e práticos, para intervir sobre o objeto do trabalho.

Estas tecnologias para serem utilizadas envolvem conhecimentos específicos e tais conhecimentos se não compreendidos implicam em resultados não condizentes com o objetivo do servidor na função que as utiliza. Para que estas tecnologias sejam utilizadas, que os conhecimentos teóricos sejam adquiridos e os práticos obtidos são necessários instrumentos de capacitação.

---

<sup>3</sup> CARVALHO, Antônio Ivo [et al.], *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009 23.

A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, com suas orientações e exigências em relação à capacitação dos servidores, lança alguns desafios face às organizações, aos servidores e às estruturas de capacitação. Isto porque o referencial de competências é um modelo global de gestão, que vai desde a formulação da estratégia organizacional, até a avaliação do desempenho e revisão de estratégias.

Os processos destinados a capacitação dos servidores devem estar alinhados com o foco da organização, pois ao mesmo tempo em que trabalham atividades do dia-a-dia, resolvendo problemas a capacitação também deve perceber o futuro que os aguarda. Tanto as organizações, quanto as pessoas, precisam estar dispostas a aprender continuamente, evitando assim um distanciamento devido à dinâmica do setor público, entre as competências que existem atualmente e aquelas que precisam ser desenvolvidas.

Conforme José Sérgio Fonseca de Carvalho:

“É claro que todo processo de formação implica alguma aprendizagem, mas com ela não se confunde. A aprendizagem indica simplesmente que alguém veio a saber algo que não sabia: uma informação, um conceito, uma capacidade. Mas não implica que esse 'algo novo' que se aprendeu nos transformou em um novo 'alguém'. E essa é uma característica forte do conceito de formação: uma aprendizagem só é formativa na medida em que opera transformações na constituição daquele que aprende.”<sup>4</sup>

O servidor deve estar consciente da importância do referencial de competências para seu crescimento pessoal. É importante que ele perceba aonde deseja ir profissionalmente e, mais ainda, que essa trajetória profissional precisa ser articulada com as estratégias organizacionais (CARVALHO 2006).<sup>5</sup>

A freqüente utilização do termo “competência” no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse variadas conotações, conforme relatam Brandão e Guimarães (2001). Contudo, abordagens mais modernas buscam não só

---

<sup>4</sup> CARVALHO, José Sergio Fonseca. Sobre o conceito de formação: Diferenças entre o que aprendemos e o que nos afeta como seres humanos, REVISTA EDUCAÇÃO - EDIÇÃO 137 - 09/2008. Editora Segmento: São Paulo, 2008.

<sup>5</sup> CARVALHO, Antônio Ivo [et al.], Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009 23.

considerar os diversos aspectos do trabalho, mas também associar a competência ao desempenho. Dutra, Hipólito e Silva (1998), por sua vez, definem competência como a capacidade de uma pessoa gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais.

Sob esta perspectiva, que parece ter aceitação mais ampla tanto no meio acadêmico como no ambiente empresarial, “competências representam combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de determinado contexto ou estratégia organizacional” (NISEMBAUM, 2000). As competências são reveladas quando as pessoas agem diante das situações profissionais com as quais se defrontam (ZARIFIAN, 1999). Servem como ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Dessa forma, as competências agregam valor econômico e valor social a indivíduos e a organizações, na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001), conforme ilustra a Figura 1.



Fonte: Fleury e Fleury (2001), com adaptações.

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização.

As competências são descritas por alguns autores, utilizando-se pautas ou referenciais de desempenho (NISEMBAUM, 2000; SANTOS, 2001), de forma que o profissional demonstraria deter uma dada competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no ambiente de trabalho, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Descrição de Competências por referenciais de desempenho.

Competência	Descrição (referenciais de desempenho)
Orientação para resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementa ações para incrementar o volume de negócios</li> <li>• Avalia com precisão os custos e os benefícios das oportunidades negociais</li> <li>• Utiliza indicadores de desempenho para avaliar os resultados alcançados</li> <li>• Elabora planos para atingir as metas definidas</li> </ul>
Trabalho em equipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilha com seu grupo os desafios a enfrentar</li> <li>• Mantém relacionamento interpessoal amigável e cordial com os membros de sua equipe</li> <li>• Estimula a busca conjunta de soluções para os problemas enfrentados pela equipe</li> <li>• Compartilha seus conhecimentos com os membros da equipe</li> </ul>

Fonte: Santos (2001), com adaptações.

Outros autores, por opção, procuram descrever os recursos ou as dimensões da competência, ou seja, os conhecimentos, habilidades e as atitudes que se pressupõem sejam necessários para que as pessoas possam apresentar determinado comportamento ou desempenho.

Competência profissional resulta da mobilização, por parte da pessoa, de uma combinação de recursos. Para Le Boterf (1999) a competência da pessoa é decorrente da aplicação conjunta no ambiente de trabalho do conhecimento, das habilidades e de atitudes, que representam os três recursos ou dimensões da competência.

De acordo com Durand (2000), o conhecimento corresponde a uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo, que lhe permitem “entender o mundo”. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida.

A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo (GAGNÉ et al., 1988) ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou

seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). A habilidade, por sua vez, está relacionada ao saber como fazer algo (GAGNÉ et al., 1988) ou à capacidade de fazer uso produtivo do conhecimento, ou seja, de instaurar conhecimentos e utilizá-los em uma ação (DURAND, 2000). Segundo Bloom e outros (1979), a definição operacional mais comum sobre a habilidade é a de que o indivíduo pode buscar, em suas experiências anteriores, conhecimentos, sejam eles de fatos ou princípios ou de técnicas apropriadas, para examinar e solucionar um problema qualquer. As habilidades podem ser classificadas como intelectuais, quando abrangem essencialmente processos mentais de organização e reorganização de informações – por exemplo, em uma conversa ou na realização de uma operação matemática –, e como motoras ou manipulativas, quando exigem fundamentalmente uma coordenação neuromuscular, como na realização de um desenho ou na escrita a lápis, por exemplo (BLOOM et al., 1979 e GAGNÉ et al., 1988).

Considerando as duas primeiras dimensões da competência, conhecimento e habilidade, Durand (2000) explica que habilidade refere-se ao saber como fazer dentro de determinado processo, também conhecido como Know-How, enquanto que conhecimento diz respeito ao saber o que e por que se fazer alguma coisa, também conhecido como Know-what e Know-why.

Isto mais do que incrementa a idéia de que não basta saber fazer, é necessário se saber o porquê, quais as bases conceituais que levaram o legislativo a criar tal lei que definem procedimentos e mesmo órgãos do poder executivo em determinar normas que descrevem o que o servidor deve fazer, seus atos administrativos, suas causas e conseqüências.

Finalmente, a atitude, terceira dimensão da competência, refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho (DURAND, 2000). Gagné e outros (1988) comentam que atitudes são estados complexos do ser humano que afetam o comportamento em relação a pessoas, coisas e eventos, determinando a escolha de curso de ação pessoal. Segundo esses autores, as pessoas têm preferências por alguns tipos de atividades e mostram interesse por certos eventos mais que por outros. O efeito da atitude é justamente ampliar a reação positiva ou negativa de uma pessoa, ou seja, sua predisposição em relação à adoção de uma ação específica. Essa última dimensão está relacionada a um sentimento, a uma emoção ou a um grau de aceitação ou rejeição da pessoa em relação aos outros, a

objetos ou a situações. Portanto, por analogia, a atitude refere-se ao querer fazer (PIRES, 2005).

Dependendo da abordagem teórica adotada ou da finalidade prática que se deseja atribuir ao conceito de competência, existem diversas outras tipologias e possibilidades para sua classificação. Em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas, por exemplo, as competências humanas podem ser classificadas como técnicas e gerenciais, como sugere Cockerill (1994).

Ao se estudar as mudanças que vêm ocorrendo no mundo, principalmente a partir das duas últimas décadas, Deluiz (1996) nos chama a atenção, para a “emergência de um trabalho revalorizado, no qual o trabalhador multiquificado, polivalente, deve exercer, na automação, funções muito mais abstratas e intelectuais, implicando cada vez menos trabalho manual e cada vez mais manipulação simbólica”. Estas novas competências estariam em contraposição ao conceito de qualificação, muito vinculado a escolaridade.

O debate conceitual no Brasil entre qualificação e competência, é basicamente teórico, com experiências concentradas em algumas profissões, pois a regulamentação diploma, cargo e salário é difuso e aberto. Na aplicação de um modelo de competência, uma parte do desafio é o de adequar às características do indivíduo às do posto de trabalho que ele ocupa ou pretende ocupar.



Fonte: Batal (1997), com adaptações.

Figura 2 – A adequação homem-emprego.

## Capítulo IV– Identificação de Competências do INPE

No INPE, conforme Portaria do Ministério da Ciência e Tecnologia, de 03 de dezembro de 2006, nº 897, o Diretor será nomeado a partir de lista tríplice elaborada por Comitê de Busca, criado pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia. E em seu Capítulo III, no tópico Unidades Colegiadas, Seção I, Conselho Científico temos:

Art. 12. O Conselho Técnico-Científico - CTC. é unidade colegiada com função de orientação e assessoramento ao Diretor no planejamento das atividades científicas e tecnológicas do INPE definida pelo Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT.

Art. 13. O CTC contará com onze membros, todos nomeados pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, e terá a seguinte composição:

I - o Diretor do INPE, que o presidirá;

II - quatro membros, de nível superior, do quadro permanente das carreiras de Pesquisa em Ciência e Tecnologia e de Desenvolvimento Tecnológico do Instituto;

III - dois membros dentre dirigentes ou titulares de cargos equivalentes em unidades de pesquisa do Ministério ou de outros órgãos da Administração Pública, atuantes em áreas afins às do INPE; e

IV - quatro membros representantes da comunidade científica, tecnológica ou empresarial, atuantes em áreas afins às do INPE. Parágrafo único. Os membros mencionados nos incisos II, III e IV terão o mandato de dois anos, podendo ser reconduzidos, e assim serão escolhidos:

a) os do inciso II serão indicados a partir de duas listas sêxtuplas, obtidas a partir de eleição, promovida pela Direção da Unidade, entre os servidores do quadro permanente, uma correspondendo à carreira de Pesquisa em Ciência e Tecnologia e a outra à de Desenvolvimento Tecnológico do Instituto; e

b) os dos incisos III e IV serão indicados pelo Ministro de Estado da Ciência e Tecnologia, a partir de listas tríplices ou através de outro mecanismo de sua escolha.

Nos artigos acima podemos ver que ao Conselho Técnico-Científico participam apenas profissionais das áreas de Pesquisa e Tecnologistas e nos artigos que sucedem vemos que as atribuições a este Conselho são:

Art. 14. Ao CTC compete:

I - supervisionar a política científica e tecnológica do Instituto, conforme o planejamento estratégico da instituição e o Plano Plurianual do Governo Federal;

II - avaliar os resultados dos projetos e atividades do INPE;

III - acompanhar a gestão de Recursos Humanos do INPE;

IV - recomendar novas atividades de ciência e tecnologia a serem desenvolvidas pelo Instituto e assessorar na sua implantação;

V - avaliar propostas de reformulação de atividades de ciência e tecnologia desenvolvidas pelo Instituto; e

VI - opinar sobre matérias submetidas pelo Presidente ou por membros em exercício.

Art. 15. O funcionamento do CTC será disciplinado por Regimento Interno.

Em seu inciso II vemos atividades, que embora diretamente relacionadas a produção científica tem relação direta com a ciência administrativa, pois delas depende o monitoramento de indicadores de desempenho, que não apenas indica se uma ação foi realizada, mas se bem realizada, ou seja, deve incorporar conceitos de eficiência, eficácia e efetividade e no inciso III, sobre o acompanhamento e gestão de Recursos Humanos, que tem ligação direta não só a ciência administrativa, mas ao estudo e identificação de competências, que tem conceituação multidisciplinar.

Em vários outros artigos temos a descrição de atribuições de Unidades Regionais com suas divisões, algumas com características claras de desenvolvimento científico e outras mais administrativas.

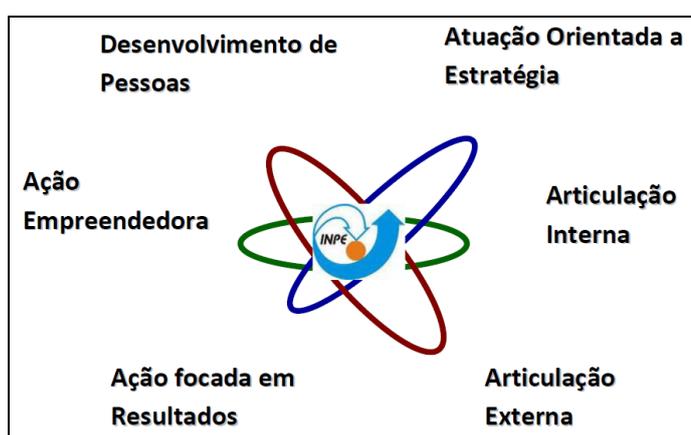
A Gestão de Pessoas por Competências no INPE, que vem sendo desenvolvido desde 2008 pelo Serviço de Gestão de Competências, tem como objetivos: a implementação de ações que permitam conhecer, desenvolver, potencializar e integrar as competências individuais às institucionais, visando a excelência no cumprimento da missão do Instituto; Realizar o mapeamento das competências individuais e criar os Planos de Desenvolvimento Individuais (PDI) para os servidores do INPE.

Para a modelagem do Sistema de Gestão de Pessoas por Competência, contou com a colaboração dos coordenadores/chefes do INPE e com a assessoria da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Os resultados são apresentados em matrizes de três níveis: competências Gerais, Competências Específicas e Competências Técnicas. As Competências Gerais são desdobradas em níveis de complexidade, com os indicadores: atuação orientada a estratégia, articulação interna, ação focada em resultados e desenvolvimento de pessoas. As Competências Específicas são definidas segundo a natureza da atividade (pesquisa, desenvolvimento e gestão), com os seguintes indicadores: atuação em processos, inovação – gestão, gestão do conhecimento e orientação para clientes. As Competências Técnicas são analisadas segundo a contribuição individual, por Unidade, Divisão, Serviço ou Setor e por fim, pela carreira.

Encerrado o mapeamento das competências individuais, que foram elaborados, pelo servidor e pelo gestor serão elaborados os Planos de Desenvolvimento Individuais. Com essas informações, o Instituto poderá elaborar as "trilhas de aprendizagem" alinhando os objetivos do INPE às necessidades de desenvolvimento, aos desempenhos e às aspirações dos servidores.

Como mostra a figura abaixo, as competências dos servidores do INPE foram definidas e divididas em seis Competências Gerais e desdobradas em cinco níveis de complexidade, a partir dos papéis desempenhados pelos servidores.



Fonte: Cartilha – Modelo de Competências do INPE

Figura 3 - Competências Gerais dos servidores do INPE.

Para as Competências Gerais, por nível de complexidade temos o seguinte detalhamento:

Quadro 2 – Competências Gerais por nível de complexidade.

<b>COMPETÊNCIAS GERAIS - NÍVEL DE COMPLEXIDADE</b>	
<b>Nível</b>	<b>Papéis envolvidos<sup>6</sup></b>
<b>5</b>	<p><b>Papel de gestão estratégico (Direção, Coordenação Geral)</b></p> <p>Síntese do Papel: Foco da atuação é essencialmente estratégico, ou seja, estabelece/influencia as diretrizes gerais e políticas de gestão para o Instituto, com impactos no médio e longo prazos.</p> <p>Desafios: Alinhar/mobilizar esforços em direção a estratégia definida. Definir estratégias e objetivos no curto prazo, balanceando impactos no longo prazo, na perspectiva da organização. Exercer influência, inspiração. Articulação externa com diversas partes interessadas. Mediação de conflitos.</p> <p>Competências críticas: Visão global e sistêmica – inserção do Instituto no âmbito nacional e internacional (econômico, político e social). Tomar decisões estratégicas em condições de alta incerteza. Habilidade de mover-se com facilidade do “aqui e agora” para daqui a três anos e vice-versa. Habilidade de relacionamento com uma maior variedade de pessoas.</p> <p>Alocação do tempo: Futuro da organização. Articulações externas.</p> <p>Valores: Mudança de “modelo mental”: da perspectiva funcional para a perspectiva da organização e sua inserção no cenário externo. Confiar responsabilidades táticas.</p>
<b>4</b>	<p><b>Papel de gestão tático-estratégico (Coordenação/Centro/Laboratório)</b></p> <p>Síntese do Papel: Foco da atuação é tático-estratégico, ou seja, gerencia Unidades ou Programas, influenciando outros gestores. Orienta-se pela visão da Organização como um todo, integrando e direcionando ações na Unidade/Programa, exercendo influência no estabelecimento das diretrizes estratégicas do INPE.</p> <p>Desafios: Deve balancear a atuação funcional/Unidade, considerando</p>

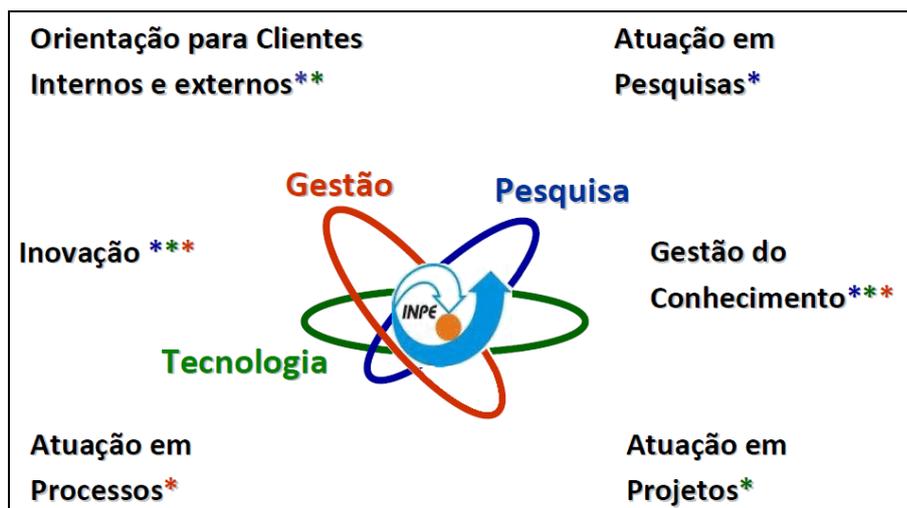
<sup>6</sup> Baseado em: Charan, R.; Drodger, S.; Noel, J. L. The Leadership Pipeline – How to Build the Leadership Powered Company Jossey-Bass Inc Pub, Novembro, 2000

	<p>impacto na organização como um todo, inclusive no médio e longo prazos. Articulação interna abrangente (pares, colaboradores etc.)/Influência para alocação de recursos. Lidar com a política corporativa. Ser exemplo/modelo de liderança e gestão. Localizar e desenvolver futuras lideranças.</p> <p>Competências críticas: Articulação interna. Exercer influência na “disputa” por recursos. Negociação. Delegar responsabilidades (aceitar correr riscos implícitos). Empreendedorismo e inovação na construção do futuro. Desenvolver outros.</p> <p>Alocação do tempo: Dedicar tempo a construção do futuro. Desenvolvimento de outros líderes. Delegação.</p> <p>Valores: Mudança de “modelo mental”: da perspectiva tática para a perspectiva estratégica. Confiar responsabilidades tático-operacionais.</p>
3	<p><b>Papel de gestão tático-operacional</b></p> <p>Síntese do Papel: Lidera Líderes de Grupos e Equipes/Projetos. Visão de suas equipes na Unidade/Programa em que está inserido. Gestão e desenvolvimento de pessoas (avaliar, desenvolver, direcionar). Responde por objetivos operacionais de cada uma das equipes, integrando-as na Divisão.</p> <p>Desafios: Integração das contribuições das equipes com foco no resultado da Divisão. Exercício “puro” da gestão (deve dedicar-se a gestão e não a execução).</p> <p>Competências críticas: Deve exercitar a visão global: inserção da área funcional no todo. Gestão de pessoas e equipes.</p> <p>Alocação do tempo: Dedicar tempo a atividades de gestão em detrimento a atividades operacionais. Delegação. Gestão e acompanhamento de equipes. Planejamento e controle de atividades. Dedicar tempo para exercitar a visão global da Unidade e do INPE.</p> <p>Valores: Valorização das atividades de gestão (identificação).</p>
2	<p><b>Papel - Líder de Equipe (grupos/equipes/projetos)</b></p> <p>Síntese do Papel: Lidera Grupos e Equipes/Projetos sem designação formal. Visão de sua equipe na Unidade/Programa em que está inserido.</p>

	<p>Gestão e direcionamento de pessoas (embora sem responsabilidade sobre avaliação formal dos colaboradores).</p> <p>Desafios: Integração das contribuições individuais com foco no resultado da Equipe/Projeto (a partir de contribuições individuais, realizar consolidações e agregar valor). Delegação de responsabilidades. Fazer acontecer. Mobilizar.</p> <p>Competências críticas: Ação para resultados: fazer as coisas serem feitas – planejamento, controle, acompanhamento de resultados etc.. Liderança de pessoas: definir atribuições, mobilizar. Deve desenvolver visão global. Competência técnica reconhecida.</p> <p>Alocação do Tempo: Dedicar tempo com a delegação e a orientação. Minimizar o envolvimento em detalhes.</p> <p>Valores: Mudança de “modelo mental”: da perspectiva operacional – contribuidor individual – para a gestão de equipes. Confiar responsabilidades operacionais.</p>
1	<p><b>Papel - Contribuidor Individual (servidor)</b></p> <p>Síntese do Papel: Desenvolve atividades em projetos/processos/pesquisas na equipe. Segue procedimentos e recomendações. Desenvolve métodos e melhora processos.</p> <p>Desafios: Mobilizar/influenciar outros.</p> <p>Competências críticas: Ação para resultados: planejamento, controle, acompanhamento. Articulação Interna na Equipe. Compartilhar experiências e conhecimentos na equipe.</p> <p>Alocação do Tempo: Balanceamento entre planejamento e execução. Dedicar tempo a articulação interna e externa – quando pertinente.</p> <p>Valores: Excelência.</p>

Fonte: Cartilha de Competências do INPE.

Tanto as Competências Específicas, como as Competências Gerais, foram definidas a partir de entrevistas com gestores, análise documental e reuniões, com foco na natureza de atividade (pesquisa, desenvolvimento e gestão), e foram divididas



Fonte: Cartilha – Modelo de Competências do INPE

Figura 4: Competências Específicas dos servidores do INPE.

As descrições das Competências Específicas, segundo as naturezas das atividades obedecem a seguinte distribuição:

Quadro 3 - Competências Específicas segundo as naturezas das atividades.

<b>1 - Atuação em Pesquisas</b>
Carreira: Pesquisa
<p>Definir e desenvolver projetos de pesquisa básica e aplicada que sejam singulares e de relevância científica, influenciando agentes externos, pares e outros atores.</p> <p>Gerenciar pesquisas, estabelecendo cronogramas, resultados previstos e recursos envolvidos, monitorando progressos e divulgando resultados técnico-científicos obtidos.</p> <p>Envolve a gestão de equipes de pesquisa.</p>
<b>2 - Atuação em Projetos</b>
Carreira: Tecnologia
<p>Administrar e controlar projetos e programas, cumprindo escopo, custos, prazos e padrões de qualidade estabelecidos.</p> <p>Realizar o planejamento de projetos, definindo sua estrutura analítica, cronogramas, resultados previstos e recursos envolvidos, monitorando progressos.</p>

Identificar oportunidades de sinergia entre projetos/programas, visando a potencialização de resultados.
<b>3 - Gestão do Conhecimento</b>
Carreiras: Tecnologia / Pesquisa / Gestão
Atuar no registro, disseminação e acessibilidade dos conhecimentos que agreguem valor, especialmente tomando o conhecimento tácito em explícito. Envolve atuação na formação de Recursos Humanos. Inclui ação para proteção de direitos de propriedade intelectual.
<b>4a - Inovação</b>
Carreiras: Tecnologia   Pesquisa
Gerar conhecimentos singulares em Ciência e Tecnologia, nas áreas espacial e do ambiente terrestre, que possibilitem inovações científicas e tecnológicas em benefício da qualidade de vida da sociedade brasileira
<b>4b - Inovação</b>
Carreira: Gestão
Gerar, analisar e viabilizar idéias que possibilitem inovações em produtos, processos e serviços para o benefício do cliente e da Organização. Inclui disciplina no processo de inovação.
<b>5 - Atuação em Processos</b>
Carreiras: Gestão
Atuar em processos contínuos, segundo diretrizes e procedimentos estabelecidos, evitando retrabalhos. Organizar e planejar suas atividades para cumprir os níveis de serviço pactuados. Garantir conformidade entre o planejado e o realizado. Recomendar melhorias a partir da análise de incidentes, oportunidades e melhores práticas.
<b>6 - Orientação para Clientes (Internos/ Externos)</b>
Carreiras: Tecnologia / Gestão

Conduzir atividades considerando as expectativas e serviços acordados com o cliente (interno e externo).

Atuar na identificação, cumprimento e monitoramento das expectativas e acordos firmados.

Atender requisitos com confiabilidade.

Fonte: Cartilha de Competências do INPE.

Finalizado este processo de mapeamento e identificação das Competências serão elaborados pelos gestores e servidores os Planos de Desenvolvimento Individuais, possibilitando ao Instituto elaborar as “trilhas de aprendizagem” alinhando os objetivos do INPE às necessidades de desenvolvimento, aos desempenhos e às aspirações dos servidores.

## **V - Considerações Finais**

Considerando que a grande maioria dos indivíduos que passam nos concursos para cargos administrativos, sejam de nível técnico ou mesmo superior, conforme minhas observações, já possuem experiência profissional na iniciativa privada ou mesmo na pública, de outros órgãos e em diferentes níveis funcionais e esta experiência de vida profissional vem muito a contribuir para o desempenho de suas atividades.

Conforme experiência própria de vida profissional desenvolvida no Centro de Previsão de Tempo e Estudos Climáticos do INPE, por mais de 13 anos, a meu ver a diversidade social e regional também vem a contribuir para um melhor resultado no trabalho, pois grupos com culturas heterogêneas tendem a harmonizar e humanizar as relações interpessoais.

O estudo de Gestão de Pessoas por Competência, desenvolvido pelo Serviço de Gestão de Competências do INPE, vem ao encontro da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que busca primeiramente identificar na estrutura do Estado e seus órgãos, quais as competências necessárias ao efetivo desempenho das funções e também apoiar e incentivar o servidor no desempenho de suas atividades operacionais do dia-a-dia, a ampliar seus conhecimentos e conseqüentemente habilidades.

O Planejamento de Desenvolvimento Individual também considerado no estudo realizado no INPE vem reforçar a idéia de que o processo educativo participa do trabalho de forma direta, permitindo ao servidor aumentar seu arcabouço de conhecimentos entendendo o porquê se deve fazer determinada atividade, bem como fazendo uso produtivo de seus conhecimentos.

Só a aplicação dos resultados deste estudo deve, a meu ver, melhorar os resultados individuais dos servidores e da própria Instituição, porém é necessário o efetivo empenho das chefias em colocar em prática as diretrizes da Política de Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, que só vem a contribuir para o desenvolvimento do INPE, e para a satisfação profissional e pessoal dos servidores que desempenham suas atividades neste Instituto.

A Instituição, INPE, através de políticas internas, com o apoio da direção, coordenações e chefias, deve:

- Apoiar os servidores nas atividades de capacitação, independente da natureza da atividade, assegurando o acesso a eventos de aprendizagem e promovendo sua qualificação para o exercício de atividades, não só financeiramente, mas dispensando-o das atividades rotineiras.
- Incentivar internamente a utilização das atividades de capacitação como requisito para promoção ou delegação de responsabilidades e chefias.
- Considerar a capacitação de servidores, independente da natureza da atividade, na elaboração dos Planos Plurianuais.
- Considerar que capacitação e desempenho são complementares entre si.

## Referência Bibliográfica

PIRES, Alexandre Kalil [et al.], *Gestão por competências em organizações de governo*. Brasília: ENAP, 2005.

CARVALHO, Antônio Ivo [et al.], *Escolas de governo e gestão por competências: mesa-redonda de pesquisa-ação*. Brasília: ENAP, 2009.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo, *Gestão Pública: tributação e orçamento; lei de responsabilidade fiscal; tópicos em contabilidade pública; gestão pública no Brasil, de JK a Lula; administração financeira e orçamentária; finanças públicas nos três níveis de governo*, São Paulo: Saraiva, 2006.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos, *Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil*. São Paulo, Editora 34, 1996.

ARAUJO, Antônio Pereira; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão, *Gestão por Competências: um estudo exploratório em uma instituição pública não-estatal qualificada como organização social*. *Desenvolvimento em Questão*, julho-dezembro, ano/vol. 5, número 010, Universidade Regional do Nordeste do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2007.

MARE. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. *Publicação: Organizações Sociais*, Brasília, 1997.

PERES, José A. de Souza. *Serviço Público e Bem-Comum*. In: CASTOR, Belmiro Valverde Jobim *et alli*. *Estado e Administração Pública: reflexões*. Brasília: Funcep, 1987, p.87 a 117.

BORGES, Livia de Oliveira; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. *O mundo do trabalho*. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo E.; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Org.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004.

Decreto no 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que estabeleceu a PNDP, [http://www.planalto.gov.br/ccivil/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acessado em 22/08/2010.

CARVALHO, José Sergio Fonseca. *Sobre o conceito de formação: Diferenças entre o que aprendemos e o que nos afeta como seres humanos*, *Revista Educação - Edição 137 - 09/2008*. São Paulo: Editora Segmento, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. *Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

DUTRA, Joel Souza; HIPÓLITO; José Antônio Monteiro; SILVA, Cassiano Machado. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: XXII Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

NISEMBAUM, Hugo. A competência essencial. São Paulo: Ed. Gente, 2000.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, edição especial, 2001.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, v. 36, n. 2, p. 25-32, 2001.

NISEMBAUM, Hugo. A competência essencial. São Paulo: Ed. Gente, 2000.

LE BOTERF, Guy. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

DURAND, Thomas. L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, Paris, n.127, p. 84-102, jan./fév. 2000.

GAGNÉ, Robert M.; BRIGGS, Leslie J.; WAGER, Walter W. *Principles of instructional design*. Orlando, Flórida: Holt, Rinehart and Winston, 1988.

BLOOM, Benjamim S. et al. *Taxonomia de objetivos educacionais: domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo, 1979.

COCKERILL, Tony. The kind of competence for rapid change. In: MABEY, Christopher; ILES, Paul (Orgs.). *Managing Learning*. London: Routledge, 1994.

Portaria nº 897, do Ministério da Ciência e Tecnologia, de 03 de dezembro de 2006.

CHARAN, R.; DRODDER, S.; NOEL, J. L. *The Leadership Pipeline – How to Build the Leadership Powered Company* Jossey-Bass Inc Pub, Novembro, 2000.

INPE. *Cartilha de Competências do INPE*. São José dos Campos, 2010.

## **Sumário**

Resumo .....	6
Objetivos .....	6
Objetivo Geral .....	6
Objetivos Específico.....	6
I - Introdução .....	7
Capítulo II – Reforma do Estado .....	9
Capítulo III - Competências no Serviço Público .....	14
Capítulo IV– Identificação de Competências do INPE .....	21
V - Considerações Finais .....	30
Referência Bibliográfica .....	32

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e a organização ...	17
Figura 2 – A adequação homem-emprego .....	20
Figura 3 - Competências Gerais dos servidores do INPE .....	23
Figura 4 - Competências Específicas dos servidores do INPE .....	27

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Descrição de Competências por referenciais de desempenho .....	18
Quadro 2 – Competências Gerais por nível de complexidade .....	24
Quadro 3 – Competências Específicas segundo as naturezas das atividades .....	27

**EDUARDO FÁBIO DE CARVALHO LOYOLLA**

**REFORMA DO ESTADO E O PERFIL DO GESTOR PÚBLICO:  
a importância do mapeamento de competências no INPE**

Coordenador Acadêmico: Dr. Paulo Figueiredo  
Professor Orientador: Dra. Vera Cavalcante

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em IPP's de Pós-Graduação *latu sensu*, Nível de Especialização, no Programa FGV *in company* requisito para obtenção do título de Especialista

INPE

**Fundação Getúlio Vargas  
2010  
São José dos Campos**

## Trabalho de Conclusão de Curso

### **REFORMA DO ESTADO E O PERFIL DO GESTOR PÚBLICO: a importância do mapeamento de competências no INPE**

Elaborado por Eduardo Fábio de Carvalho Loyolla e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré requisito para obtenção do curso MBA em Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em IPP's, Curso de Pós-Graduação latu sensu, Nível de Especialização, do Programa FGV in company.

Data da aprovação:        de                        de 2010.

Coordenador Acadêmico  
Dr. Paulo Figueiredo

Professor Orientador do TCC  
Dra. Vera Cavalcanti

Agradeço a minha esposa pelo carinho e apoio irrestrito durante todo o período necessário para a conclusão deste curso e desenvolvimento deste trabalho.

“Quem quer fazer encontra os meios, quem não quer, as desculpas”.

Franklin D. Roosevelt