

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Renato Cadore

**AS COMPETÊNCIAS NA EFETIVAÇÃO DA MISSÃO
DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR:
UM ESTUDO DE CASO**

GOIÂNIA-GO
MARÇO DE 2016

FACULDADES ALVES FARIA (ALFA)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Renato Cadore

**AS COMPETÊNCIAS NA EFETIVAÇÃO DA MISSÃO
DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR:
UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Coordenação do
Programa de Pós-Graduação das Faculdades
Alves Faria para obtenção do título de Mestre.

Aprovado em: ____/____/____

MEMBROS DA BANCA AVALIADORA:

Dr. Alzino Furtado de Mendonça - ALFA
(Orientador)

Dra. Wilda Lemos - ALFA

Dra. Estela Najberg - UFG

GOIÂNIA-GO
MARÇO DE 2016

Cadore, Renato

C125 As competências na efetivação da missão de uma instituição de ensino superior: um estudo de caso. / Renato Cadore. - Goiânia, 2016. 00f.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade Alves Faria. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Goiânia, BR, GO, 2016

1. Competência. 2. Capital humano. 3. Conhecimento. Habilidades. 5. Instituto de ensino superior. I. Título.

CDU 378.4.07

*Dedico este trabalho à minha esposa e
“metade melhor” Renata.
A nossos pais, Bento e Francisca, Vergínio e
Lourdes, a quem devo o ontem e o hoje
tão feliz da existência.*

AGRADECIMENTOS

Na mais intensa intangibilidade da ternura humana possível e presente no coração, agradeço a Deus, Senhor da história e da vida.

Com a nobreza especial do saber ser sempre aprendiz, agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Alzino Furtado de Mendonça. Agradeço por suas palavras, incentivo, amizade e por acreditar na competência do aprendiz.

Aos professores e colaboradores do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional que semearam conhecimentos e experiências nesta estrada mestra da educação superior. Gratidão que, igualmente, estendo aos membros da Banca Examinadora pelas oportunas e ricas contribuições.

Aos companheiros de classe que possibilitaram, no socializar de inúmeras informações, a construção de um majestoso horizonte de conhecimentos.

Ao casal, Prof^a Roza Maria e Prof. Manoel Ferreira, mantenedores da Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST), que tão prontamente abriram as portas da instituição para a plena realização da pesquisa.

Aos grandes amigos e familiares que nunca deixaram de ser abrigados no coração e na mente deste peregrino da eternidade.

Enfim, minha gratidão, transfigurada na paixão de um profundo amante, àquela que, pacientemente no seu silêncio, soube ser presença construtora de cada palavra, cada linha, cada capítulo desta desafiante dissertação. Muito obrigado, minha Rê! Muito obrigado, meu amor, amado mais hoje do que ontem e muito menos que amanhã!

*Se sentires saudades,
mire para a estrela mais brilhante,
pois lá o olhar permitirá que nossos corações se toquem.
(sobre o valor da intangibilidade, autor desconhecido).*

RESUMO

CADORE, Renato. **As competências na efetivação da missão de uma Instituição de Educação Superior**: um estudo de caso. 2016. 104 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) – Faculdade Alves Faria, Goiânia, 2016.

Esta pesquisa apresenta um estudo sobre as competências dos profissionais em educação da Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST), uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada na cidade de Imperatriz, no sul do Maranhão. Além de dinâmica, a base conceitual sobre competências é heterogênea, comportando diferentes análises e interpretações. Na literatura especializada, capital humano é compreendido como principal constitutivo do capital intangível de uma organização e como sinônimo de competências. Em função disso, nesta investigação, é tomado como o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores dos profissionais que integram seu quadro de colaboradores: gestores, docentes e pessoal técnico administrativo. A análise realizada consiste em determinar a intensidade com que profissionais da educação percebem as suas competências na efetivação da missão institucional da IES em que trabalham. Na realização da pesquisa são utilizadas abordagens comuns aos estudos de caso, como pesquisa bibliográfica e documental, observações feitas pelo pesquisador no ambiente natural de trabalho da instituição selecionada, e pesquisa de campo, com utilização de questionário na forma de uma escala do tipo *PhraseCompletion*. O estudo realizado possibilita analisar a intensidade da presença das competências e seus desdobramentos organizacionais, e, embora os resultados não possam ser generalizados para outras situações análogas, oferece subsídios para a gestão do capital humano com vistas à efetivação da missão institucional. No caso da FEST, conclui-se que as competências do capital humano, em sua maioria, são percebidas pelos gestores, docentes e técnico-administrativos com intensidade satisfatória, incidindo positivamente na efetivação da missão institucional.

Palavras-chave: Capital Humano. Conhecimento. Habilidades. Atitudes. Valores. Competências.

ABSTRACT

CADORE, Renato. **The skills in the effectuation of the institutional mission of an institution of Higher Education:** a case study. 2016. 104 p. Dissertation (Master's in Regional Development) – Faculdades Alves Faria, Goiânia, 2016.

This research presents a study whose main objective is to analyze the skills of the professionals in education of the Faculty of Education Santa Terezinha (FEST), a Higher Education Institution (HEI), located in the city of Imperatriz, in the south of Maranhão. In addition to the dynamic, the conceptual basis about skills is heterogeneous, comprising different analyzes and interpretations. In the specialized literature, Human Capital is understood as the main constituent of the Intangible Capital of an organization and as a synonym of skills. As a result, in this investigation, it is taken as the set of knowledge, skills, attitudes and values of professionals within their workforce. The analysis is to determine the extent to which education professionals realize the skills of their Human Capital for the realization of their institutional mission of the HEI where they work. In conducting the research, common approaches are used to case studies, as biographic and documental research, observations made by the researcher in the natural environment of work in the selected institution, and field research, using questionnaire in the form of scales. The conducted study allows to analyzing the intensity of the presence of the skills of the Human Capital and their organizational developments, and, although the results cannot be generalized to other similar situations, it provides subsidies for the management of the Human Capital with regard to the completion of the institutional mission.

Keywords: Human Capital. Knowledge. Skills. Attitudes. Values. Competences.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Evolução cronológica do interesse pelos intangíveis	17
Figura 2 – Árvore do capital intangível.....	19
Figura 3 – Capitais intangíveis.....	24
Figura 4 – As quatro dimensões das competências.....	34
Figura 5- Localização estratégica da cidade de Imperatriz – MA.....	47

GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição das respostas de acordo com as faixas de intensidade	68
Gráfico 2 – Competências avaliadas com baixa intensidade	74
Gráfico 3 – Competências com intensidade moderada	76
Gráfico 4 – Competências mais bem avaliadas pelos três segmentos	77
Gráfico 5 – Competências com alta Intensidade referentes a conhecimento	78
Gráfico 6 – Competências com alta intensidade referentes a habilidades	80
Gráfico 7 – Avaliação das competências relativas a atitudes	81
Gráfico 8 – Competências com alta intensidade referentes a valores	83

QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de competências	32
Quadro 2 – Conhecimento.....	39
Quadro 3 – Habilidades	41
Quadro 4 – Atitudes.....	43
Quadro 5 – Valores.....	44
Quadro 6 – Competências desejáveis na FEST	67
Quadro 7 – Dados gerais da pesquisa, de acordo com a quantidade de respostas.....	68
Quadro 8 – Avaliação geral das competências pelos três segmentos	72

LISTA DE ABREVIATURAS

ATT	-	American Telephone and Telegraph
CES	-	Câmara de Educação Superior
CI	-	Conceito Institucional
CNE	-	Conselho Nacional de Educação
CPA	-	Comissão Própria de Avaliação
CRIE	-	Centro de Referência em Inteligência Empresarial
e-MEC	-	Sistema Eletrônico do Ministério da Educação
FACIMP	-	Faculdade de Imperatriz
FEST	-	Faculdade de Educação Santa Teresinha
IBGE	-	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	-	Instituição de Educação Superior
IFMA	-	Instituto Federal de Educação do Maranhão
INEP	-	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
LDBEN	-	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	-	Ministério da Educação
PPC	-	Projeto Pedagógico dos Cursos
PDI	-	Plano de Desenvolvimento Institucional
PPI	-	Projeto Pedagógico Institucional
P&D	-	Pesquisa e Desenvolvimento
RI	-	Regimento Interno
RICARDIS	-	Reporting on Intellectual Capital to Augment, Research, Development and Innovation in SMEs
SINAES	-	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
UEMA	-	Universidade Estadual do Maranhão
UFMA	-	Universidade Federal do Maranhão
UNISULMA	-	Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1 CAPITAL HUMANO: CONCEITOS E CONCEPÇÕES	15
1.1 Capital intangível.....	15
1.1.1 Possíveis geradores do capital intangível	21
1.1.2 A não-concorrência do capital intangível	21
1.1.3 Classificação do capital intangível	22
1.2 Capital humano.....	24
1.2.1 Competências: um importante constitutivo do capital humano.....	28
1.2.1.1 <i>Evolução do debate sobre o termo competência</i>	29
1.2.1.2 <i>Abordagem conceitual</i>	30
1.2.1.3 <i>Classificação das competências</i>	34
1.2.1.4 <i>Competência como conhecimento, habilidade, atitude e valor</i>	36
1.2.2 Gestão de conhecimento	45
2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA	47
2.1 O município de Imperatriz	47
2.2 A FEST no contexto da educação superior	50
2.3 A Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST)	52
2.3.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional da FEST	53
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
3.1 A estratégia metodológica: o Estudo de Caso	60
3.1.1 Observação	60
3.1.2 Pesquisa bibliográfica.....	61
3.1.3 Pesquisa documental.....	61
3.1.4 Pesquisa de campo.....	62
3.2 O instrumento de coleta de dados	62
3.3 Tabulação e apresentação dos dados	64
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
4.3 Resultados das respostas por faixas de intensidade	68
4.4 Resultados da avaliação das competências pelos três segmentos.....	72
4.4.1 Competências avaliadas com baixa intensidade	73
4.4.2 Competências avaliadas com intensidade moderada.....	76

4.4.3 Competências avaliadas com alta intensidade.....	76
4.4.4 Avaliação das competências relativas a conhecimento	78
4.5.5 Avaliação das competências relativas a habilidades	79
4.5.6 Avaliação das competências relativas a atitudes	80
4.5.7 Avaliação das competências relativas a valores	82
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS.....	89
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA	96
APÊNDICE B– INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS.....	97
APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	100
APÊNDICE D – TABULAÇÃO DOS DADOS - GESTORES.....	101
APÊNDICE E – TABULAÇÃO DOS DADOS – DOCENTES.....	102
APÊNDICE F – TABULAÇÃO DOS DADOS - TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS....	103
APÊNDICE G – TABULAÇÃO DOS DADOS GERAIS DA FEST	104

INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, onde as leis para a sobrevivência no mercado são sempre mais exigentes, a máxima que impera na alma das organizações é a inovação. No premente desejo de inovar, ainda se assiste a um considerável descuido com o capital humano, colocando-o em segundo plano. Contextos empresariais do passado, onde os esforços eram empreendidos, prioritariamente, na remodelação da estrutura física, sobretudo infraestrutura tecnológica, seguem, agora, não com tanta frequência, se repetindo, fato este revelador de um desconhecimento que perdura sobre o real valor do capital humano para a concretização de metas e da missão das instituições.

Ao lado desta constatação, que não é apenas um fenômeno local, mas presente no Brasil, sobretudo, nas pequenas e médias empresas, percebem-se avanços, visto que o mercado competitivo exige tal postura. O voltar-se para este tipo de capital, considerado como intangível, em vista da análise das competências, dá-se no campo da ciência administrativa chamada gestão de conhecimento que em termos gerais divide-se em administração da informação e gestão de pessoa. O conhecimento é a plataforma base de todos os bens intangíveis que agregam valor a uma organização.

A presente pesquisa, na busca de seu objeto, as competências, enfoca, em sua abordagem inicial, o capital humano. Possibilitar um maior entendimento deste ativo intangível das organizações é um dos caminhos escolhidos e percorridos ao longo das laudas do presente estudo. Esta abordagem introdutória sobre o capital humano é um dos temas que diz respeito à gestão do conhecimento, entendida como gestão de pessoas. Esta gestão coloca sua ênfase nas pessoas, lidando, assim, com suas competências básicas, testemunhando a primazia do capital humano sobre as tecnologias.

Competência é uma das palavras-chave de toda organização. No âmbito das instituições, elas dizem respeito aos aspectos humanos essenciais tanto para o desempenho dos papéis funcionais que diferenciam a atuação das pessoas, quanto para o desempenho da missão institucional. O campo das competências é, especificamente, o foco desta pesquisa que busca analisá-las no cotidiano de uma Instituição de Educação Superior (IES), trabalho este que proporciona, ao estudar as competências, a obtenção de uma maior visibilidade do capital humano, uma vez que as competências devem ser aperfeiçoadas por meio de um processo organizacional estratégico para assegurar competitividade econômica.

Este foco da pesquisa não pretende desconhecer que as competências incidem fortemente sobre o valor e a competitividade de uma organização quando estimuladas ou

desenvolvidas. Contudo, sua meta não toma esta direção, e sim a da percepção que a instituição tem das competências de seu capital humano, pois esta é uma etapa essencial para se efetivar, em um segundo momento, o aperfeiçoamento das mesmas.

Reconhecendo não apenas a importância, mas, igualmente a complexidade do tema, o estudo busca delimitar seu campo de pesquisa, optando por uma única organização com caráter educacional. Esta organização de educação superior, denominada Faculdade de Educação Santa Teresinha (FEST) está localizada ao sul do Maranhão, na cidade de Imperatriz. Tal delimitação levou em conta, entre outros fatores, como a logística da pesquisa, o relevante papel exercido por esta instituição na formação de profissionais liberais na Região Tocantina, fato este que, por sua vez, desencadeia não apenas reconhecimento social, mas também impacta o desenvolvimento da região, porém, tais elementos ultrapassam a finalidade proposta pela pesquisa.

Constatando a importância tanto do capital humano quanto do espaço físico escolhido para a realização da pesquisa, o problema que se quer conhecer na presente investigação pode ser assim formulado: com que intensidade os gestores, docentes e técnico-administrativos da FEST percebem as suas competências na efetivação da missão institucional?

Uma vez identificada a situação problema, o esforço empreendido para a busca de resposta passa a ser o fio condutor de toda a presente pesquisa, um esforço que pressupõe a definição prévia de objetivos. Neste sentido, o objetivo geral da presente pesquisa é verificar com que intensidade os gestores, docentes e técnico-administrativos percebem as competências do capital humano para a efetivação da missão institucional da FEST.

São objetivos específicos deste trabalho:

- caracterizar as competências do capital humano como ativo intangível institucional;
- mensurar a intensidade da percepção que os colaboradores da FEST têm das competências (conhecimentos, habilidades, atitudes e valores) do seu capital humano;
- analisar em que medida as competências do capital humano da FEST estão alinhadas com a efetivação da missão institucional.

Exponentes da ciência administrativa, como Stewart (1998), Sveiby (1998), Ponchirolli (2011) e outros, possibilitam compreender o capital humano como capital de pessoas, talentos, competências que agregam valor à organização. Tais teóricos sustentam, igualmente,

ser este o ativo mais importante para a sobrevivência e realização dos fins organizacionais. Na sua obra, *Capital Intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*, Stewart (1998) sublinha o valor deste capital ao lembrar que o dinheiro tem poder, mas não pensa, e a máquina, mesmo tendo uma produção magnífica, não inventa. Tais disposições são próprias do ser humano e de ninguém mais.

Para uma consistente compreensão do objeto de estudo da pesquisa buscou-se, ainda, autores como Martins (2012), Hoss (2010), Rojo (2010), Grapeggia (2010), e outros *experts* na área dos intangíveis. Para estes é consenso que o capital humano é o ativo intangível que escapa a uma simples mensuração contabilista e que, cada dia mais, firma-se como elemento extremamente agregador de valor nas organizações.

No enfoque da gestão de conhecimento, autores, como Ponchirolli (2011), enfatizam que o objetivo, por excelência, da gestão institucional é a otimização do capital humano na organização.

E, para discorrer sobre o objeto central da pesquisa, autores, como Ruas (2012), Durand (1998), Bitencourt (2010) Agüero (1998), Afonso Fleury (2002) e Maria Tereza Fleury (2012), entre outros, afirmam que as competências são uma configuração de aspectos humanos que proporcionam ganhos organizacionais que integram resultados, objetivos, valores e a própria missão da instituição.

Especialistas das ciências humanas reconhecem ser a educação um fator imprescindível para qualquer desenvolvimento humano e social. Assim, reconhecendo o capital humano e suas competências como potenciais agregadores de valor à organização, torna-se relevante, sobretudo, a análise deste capital no chão de uma organização que lida com a educação.

O desenvolvimento da pesquisa é feito em quatro capítulos.

No **primeiro** capítulo, por meio de uma revisão bibliográfica, apresenta-se a fundamentação teórica do objeto de pesquisa para a construção do referencial que fundamenta este estudo. A reflexão teórica, partindo do conceito de capital intangível, avança para o específico da pesquisa, as competências do capital humano no contexto de gestão de conhecimento. A presente pesquisa, em meio a inúmeros e heterogêneos entendimentos, opta por aquele que apresenta as competências como constituídas pelos atributos de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

No **segundo** capítulo, o pesquisador apresenta o chão de sua pesquisa, isto é, o espaço físico da Faculdade de Educação Santa Terezinha, onde vivem e interagem os sujeitos

da pesquisa. Percorrendo um caminho histórico e documental, descreve a origem, a missão e o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da organização.

O capítulo **terceiro** apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa.

O **quarto** e último capítulo expõe os resultados do estudo de caso. Neste capítulo são analisadas as informações colhidas buscando conectá-las com o referencial teórico.

1 CAPITAL HUMANO: CONCEITOS E CONCEPÇÕES

Neste capítulo, é feita uma revisão da literatura especializada na área dos intangíveis, com foco na relevância que capital intangível, capital humano, gestão do conhecimento e competências representam para o crescimento e desenvolvimento das organizações no cenário contemporâneo de competitividade.

A presente pesquisa parte do pressuposto de que o potencial de qualquer organização não está na sua contabilidade tradicional, que informa a *performance* passada, mas na identificação do seu capital intangível, conforme conclusões apresentadas por pesquisadores à Comissão Europeia (BEN-SIMCHON; ANDRIESEN, 2006), traduzido e publicado em língua portuguesa pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE).

O capital humano, sendo parte do capital intangível e caracterizado essencialmente pela subjetividade, diz respeito aos fatores qualitativos de uma organização. E, segundo Martins (2012), os fatores qualitativos são apontados como agentes decisivos para o êxito ou o malogro de pequenas, médias ou grandes empresas, tanto em nível local, regional ou mundial.

O capital financeiro, entendido, sobretudo, como fábricas, patrimônio físico, máquinas, equipamentos e investimento financeiro, era a certeza do sucesso de uma organização na Era Industrial. Atualmente, em plena Era da Informação, termo este também identificado como Sociedade do Conhecimento, a contabilidade tradicional é surpreendida pelo capital intangível que, segundo Edvinsson e Malone (1998), tem passado a constituir-se no ativo mais valioso de uma empresa.

1.1 Capital intangível

Nas últimas décadas, a discussão sobre capital ou ativo intangível vem tomando cada vez mais espaço na literatura de gestão empresarial e nos meios acadêmicos, superando, assim, a cultura de formar e capacitar profissionais apenas com base nos conteúdos de ativos tangíveis. Esta cultura apontava uma inexistente ou limitada visão de futuro e incapacidade de dar-se conta das necessidades de empresários e investidores. O avanço nas pesquisas sobre os intangíveis possibilita, no atual contexto empresarial, perceber um reconhecimento quase inquestionável da importância e da transcendência dos seus constitutivos intangíveis.

Ratificam tal posição Polo e Rodríguez (2013, p. 127) quando assim escrevem:

Na atualidade, parece aceitar-se a premissa da evolução para uma economia na qual a geração de riqueza se relaciona com a posse e a gestão de elementos intangíveis por parte das empresas. Aspectos, como a capacidade da organização para inovar e lançar novos produtos e serviços no mercado, a reputação e a imagem ou motivação dos empregados, [...], estão se convertendo nas chaves do êxito empresarial.

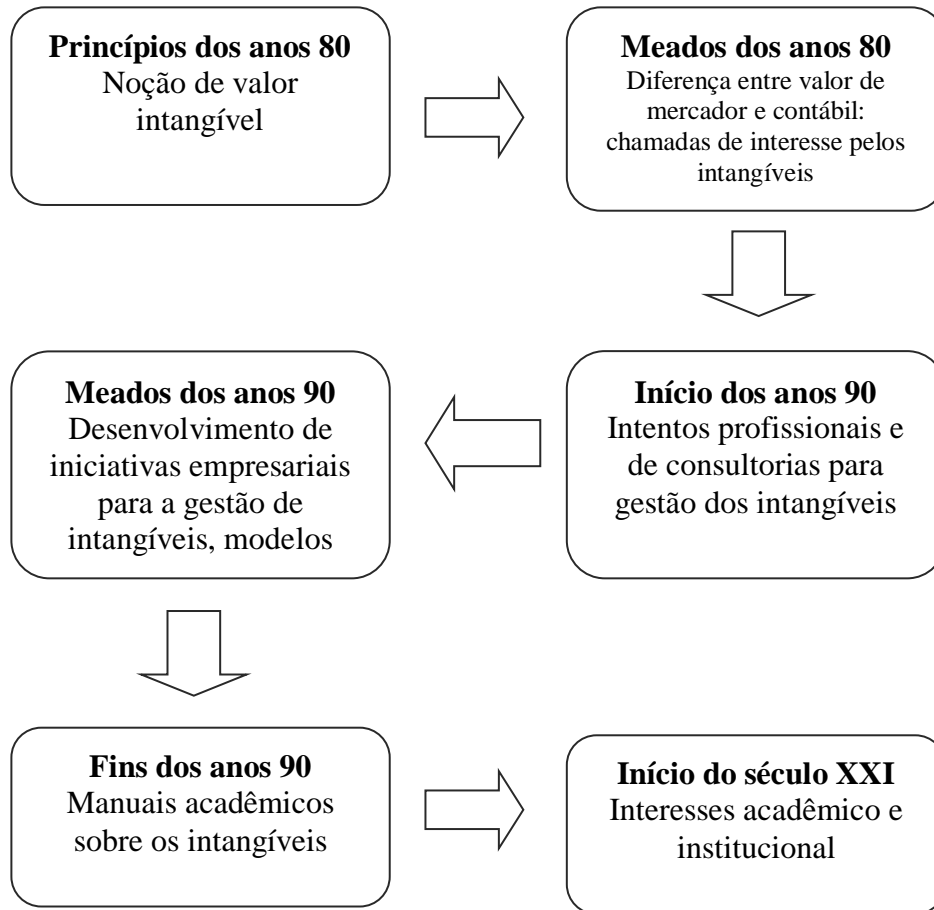
Junto com o reconhecimento da importância do tema, faz-se conveniente a análise etimológica do vocábulo intangível. Conforme descreve Hoss et al (2010, p. 1), o termo *intangível* tem sua origem no verbo latino *tangere*, cujo significado é tocar. Assim, os ativos intangíveis são aqueles bens incorpóreos ou imateriais, pois não podem ser tocados, uma vez que carecem de presença física. Este radical latino facilita a compreensão da diferença entre os bens ou ativos tangíveis e intangíveis. Os capitais tangíveis de uma organização ou empresa são os bens concretos de propriedade da empresa; eles podem ser tocados, a exemplo dos imóveis, as máquinas, os estoques, etc. Eles são os ativos que ocupam lugar na contabilidade tradicional.

O capital intangível são as propriedades da empresa que, ao contrário, são difíceis de ver, de se tocar, mas que se percebe: são suas marcas, a qualidade de sua administração, sua estratégia, sua capacidade de se comunicar com o mercado e com a sociedade, são valores e princípios morais, é a percepção de perenidade que ela transmite, é uma boa governança corporativa, sua capacidade de atrair e reter os melhores talentos, de inovação e seu estoque de conhecimentos e, entre outros ainda, as competências de seus recursos humanos.

Capital intangível é a combinação de pessoas, recursos organizacionais, relações e atividades. Ele inclui a cultura, conhecimento, dons, experiências e habilidades dos empregados, suas atividades de pesquisas e desenvolvimento, rotinas organizacionais, processos, sistemas, bases de dados e seus direitos de propriedade intangível bem como todos os recursos vinculados a suas relações externas, tais como consumidores, fornecedores, parceiros de P&D (CAVALCANTI, 2007, p. 13).

Os atuais conceitos sobre o capital intangível são frutos de uma longa gênese histórica. E, com o objetivo de proporcionar um breve e necessário enfoque histórico dos intangíveis, a pesquisa reporta-se a Polo e Rodríguez (2013, p. 130), que classificam seus avanços por décadas. Em cada um destes períodos eles identificam a principal ou as principais características, conforme se observa na Figura 1.

Figura 1 - Evolução cronológica do interesse pelos intangíveis



Fonte: Polo e Rodríguez (2013, p. 130).

No contexto desta evolução, Polo e Rodríguez (2013) sublinham a presença pioneira dos estudos sobre o capital intangível realizados, no início da década de 1980, por Sveiby e Edvinsson. Eles, além de caracterizarem os intangíveis, explicaram como avaliá-los e sua importância para as modernas empresas. Assim, a partir destes poucos elementos históricos, faz-se oportuno, em vista das metas da própria pesquisa, pontuar as principais características do capital intangível.

Na atualidade, uma das propriedades que determina a importância do capital intangível é a sua capacidade agregadora de valor. Neste sentido, entendem Hoss e outros (2010, p. 2) que capital intangível “é o termo empregado para definir o valor da empresa que supera o valor contábil”.

Exemplificando esta característica, Edvinsson e Malone (1998, p. 2), renomados teóricos do capital intelectual, pontuam que “Tem-se tornado óbvio que o valor real dessas corporações não pode ser determinado somente por contábeis tradicionais. O valor de uma

Intel ou de uma Microsoft não reside nos tijolos e na argamassa ou mesmo nos estoques, mas [...] no capital intangível”.

Não se constitui objeto da presente pesquisa contabilizar os ativos intangíveis, cuja empreita é desafiante devido a sua complexidade. Ainda, dentro de seus estudos sobre os ativos intangíveis, Hoss e outros expoentes (2010) apresentam alguns modelos de análise dos intangíveis para determinar seus valores, apontando, inclusive, a opção sustentada por Sveiby (1998, p. 21) e Stewart (1998, p. 201), na qual a diferença entre o valor de mercado e o valor contábil define o valor dos intangíveis.

Igualmente, ao sublinhar o potencial agregador de valor dos ativos intangíveis no contexto das organizações, Martins (2012, p. 31) pontua outra característica da natureza dos intangíveis. Eles não são recursos autônomos. “[...] os ativos intangíveis não são considerados recursos autônomos, estabelecidos de modo hermético, isolados dos outros ativos e fatores capazes de restringir sua influência ou estabelecer e ampliar seu valor nas atividades produtivas e na imagem das organizações”.

Neste sentido, a compreensão do capital intangível exige um entendimento de sua inter-relação com os demais ativos da organização. É reconhecido como um fator agregador de valor, contudo, não se pode descontextualizá-lo do patrimônio tangível onde se insere e onde incorpora benefícios que não se reduzem ao financeiro.

Para o bom desempenho de uma empresa é de comum acordo afirmar que muitos capitais contribuem e estão inter-relacionados. Todavia, é preciso estar atento, como foi já afirmado e também é sustentado por Hoss et al. (2010), no cotidiano e no chão da organização, os bens tangíveis possuem uma visibilidade que lhes permitem serem conhecidos, enquanto os intangíveis, por sua natureza incorpórea geralmente permanecem ocultos.

A metáfora utilizada por Edvinsson e Malone (1998, p. 9) contempla a compreensão do aspecto oculto ou invisível dos intangíveis. Eles comparam o capital intelectual a uma árvore, que é um organismo vivo. A contabilidade mais tradicional registra o visível da organização, o que constitui o tronco, os galhos, as folhas e os frutos. Entretanto, é um erro afirmar que isto constitui a árvore por inteiro. Geralmente mais que a metade da massa da árvore é constituída por uma parte que não se vê, pois está abaixo da superfície, que é o sistema de raízes. Este sistema oculto seria o capital intangível que estes autores denominam capital intelectual.

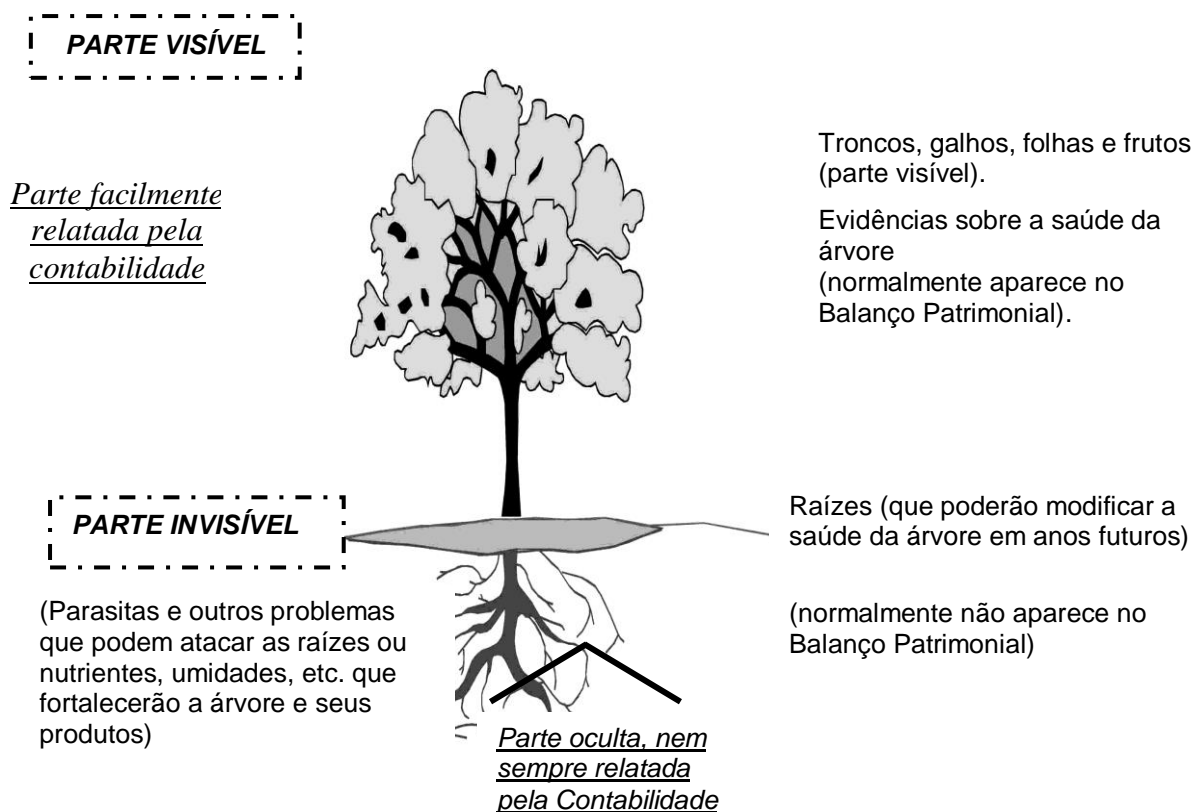
Ainda nesta metáfora os autores Edvinsson e Malone (1998, p. 9) asseguram que a análise das raízes é a maneira mais eficaz de preconizar a saúde da árvore no futuro. Em seus

estudos sobre os intangíveis, Marion (2001, n.p.) tece o seguinte comentário sobre as raízes ocultas:

[...] pelo fato de não se avaliar a parte invisível (raízes da árvore), pode-se deixar de prever o futuro da árvore. As raízes podem, com muitos nutrientes, melhorar a produção e produtividade da árvore, como também, qualquer doença poderia provocar problemas sérios no futuro. Assim, o capital intelectual hoje de uma empresa vai definir o futuro da mesma.

A Figura 2 ilustra a metáfora de Edvinsson e Malone (1998).

Figura 2 – Árvore do capital intangível



Fonte: Marion (2001, p. 3).

O desafio desta invisibilidade do capital intangível em nada diminui o foco de interesse, pesquisa e de estudo. Segundo Martins (2012), é o grande interesse que vem despertando o tema do capital intangível. O autor sustenta que os ativos intangíveis ocupam cada vez mais um espaço de relevância para os agentes da economia, da administração e da pesquisa, visto que o perceber e o atuar dos sujeitos numa organização produtiva são decisivamente afetados por eles. Assim, tão imperativo quanto a compreensão adequada do

que é o capital intangível é a exigência de se saber otimizar sua gestão e conseqüentemente capturar benefícios vantajosos.

Com base nas afirmações acima, é possível inferir que o capital intangível proporciona vantagens numa organização. Este aspecto positivo acontece quando este capital é percebido, identificado e bem gerenciado, transformando-se, assim, em um produto agregador de valor. Contudo, ao mesmo tempo, apresenta o lado negativo, que na exposição de Hoss et al. (2010) seria seu alto custo tanto para sua aquisição como para seu incremento, somando-se a este fator negativo, a grande dificuldade de gerenciá-lo.

Na percepção dos mesmos autores, este lado desafiante do capital intangível não exclui o reconhecimento de ser este ativo o “cerne da nova economia” (HOSS et al., 2010, p 39). Corrobora nesta positividade o relatório RICARDIS (2006), que reconhece na tarefa de percepção e identificação dos ativos intangíveis para as pequenas e médias empresas duas categorias de benefícios:

A primeira categoria é sua função potencial como uma ferramenta de navegação interna para: ajudar a desenvolver e alocar recursos; criar estratégias; identificar desafios prioritários e monitorar os resultados e assim facilitar a tomada de decisão. [...] a segunda categoria de benefícios é o potencial de funcionar como uma ferramenta de comunicação para o ambiente de pequenas e médias empresas (REVISTA INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL, 2006, p. 3).

Segundo Cavalcanti (2007, p. 12), a identificação e um relatório aprofundado sobre o capital intangível permitem aperfeiçoar o gerenciamento das organizações. Esta otimização abrange a gestão de todos os seus bens, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Nas palavras do mesmo autor “ajuda a clarificar o caminho pelo qual uma empresa pretende alcançar vantagem competitiva”.

Outro fator importante, unido à tarefa da percepção e identificação ou da construção do relatório do capital intangível para que seja fermento da melhoria do gerenciamento e da competitividade da organização, de acordo com Cavalcanti (2007, p. 13), é o imperativo dos intangíveis serem “internalizados e/ou apropriados pelas organizações”.

Exemplos de internalização e apropriação (domínio) dos intangíveis é a habilidade ou vocação de formular e implementar estratégias de mercado, construção de projetos que desafiam a competência de funcionários e que são implementados, capacidade de administrar, gerenciar em sintonia com as exigências do mercado. Estes são alguns exemplos de ativos intangíveis que uma organização necessita ter domínio para garantir êxito.

1.1.1 Possíveis geradores do capital intangível

Em continuidade com o exposto sobre o capital intangível, seu conceito e suas principais características, é possível investigar, a partir de teóricos, como este ativo é gerado. Segundo Schmidt e Santos (2009, p. 40) ele é produzido “por pessoas ou empresas engajadas em atividades criativas ou inovativas de natureza literária, científica, de engenharia ou artística”.

Ainda, de acordo com Schmidt e Santos (2009, p. 40), pode ocorrer que a fonte geradora dos ativos intangíveis seja uma combinação de fontes e, geralmente, eles estão vinculados, como já foi mencionado, a outros ativos, sobretudo, físico e mão-de-obra. Neste sentido, os autores mencionam que as descobertas, as práticas organizacionais e recursos humanos são as três maiores fontes geradoras do capital intangível. Os recursos humanos, mesmo sendo, a princípio, um bem físico, são determinantes na consolidação dos intangíveis, pois deles extraímos as competências.

Ao apontar estas três fontes, estes autores não ignoram outros fatores geradores dos intangíveis, como o direito de propriedade intelectual, contratos, segredos, redes, cultura organizacional e a reputação da empresa entre outros. Estes possíveis fatores ou fontes produtoras de capital intangível devem receber especial importância na gestão da organização, pois efetivamente são para toda empresa os desencadeadores da competitividade e alavancadores de valoração.

1.1.2 A não-concorrência do capital intangível

Além das características do capital intangível apresentadas até o presente momento da pesquisa, a ciência da administração aponta a não-concorrência como outra propriedade econômica dos intangíveis agregadora de valor à organização.

Baruch (2000 apud SCHMIDT; SANTOS, 2009) descreve a não-concorrência dos ativos intangíveis como a capacidade que estes ativos possuem de serem usados repetidas vezes sem perder ou diminuir sua qualidade de ser útil. E, no chão da organização esta propriedade impõe um valor econômico que dia-a-dia torna-a mais valiosa.

Schmidt e Santos (2009) exemplificam esta propriedade discorrendo sobre o conhecimento socializado entre os empregados de uma empresa. Quando socializado, o conhecimento não encolhe seu valor ou deixa de ser útil. Com muita profundidade o tema da socialização do conhecimento é abordado por Takeuchi e Nonaka (2008) que será retomado

pela pesquisa em momento posterior. De momento, é importante apenas afirmar que, quando partilhado, o valor do conhecimento não diminui, antes, sim, gera um ambiente favorável para a produção de novos conhecimentos, por vezes, de suma importância para a sobrevivência e a competitividade da empresa.

Por fim, segundo Polo e Rodríguez (2013), o atributo da não-concorrência dos intangíveis, ou seja, sua não depreciação com o uso, acrescido de outros como seu baixo custo marginal, a dificuldade de imitação, seu caráter exclusivo, a possibilidade de uso simultâneo por parte dos colaboradores de uma mesma empresa, possibilitam à organização que decide investir neles, melhorar seu sistema de produção, de distribuição e vendas, bem como aprimorar seu desempenho geral.

1.1.3 Classificação do capital intangível

O esforço de classificar ou agrupar os ativos intangíveis é evidente ao longo destas últimas décadas. Desde o pioneiro relatório público, o *Intellectual Capital Annual*, sobre o capital intelectual, um significativo número de teóricos apresentam uma classificação em vista de ordenar os ativos intangíveis (EDVINSSON; MALONE, 1998). Outra finalidade deste esforço de classificação é a necessidade de maior entendimento da interdependência destes ativos.

Hoss e outros (2010) apresentam algumas formas de agrupamento. Entre elas, encontram-se as classificações dos intangíveis de Kaplan e Norton (1997), Edvinsson e Malone (1998), Meister (1999), Lev (2000), e Gomes (2001). É possível perceber nestes autores a presença dos três agrupamentos de intangíveis considerados tradicionais : o capital de relacionamento, o capital estrutural e o capital humano. A estes capitais intangíveis tradicionais ainda é possível, acrescentar outros três capitais: estratégico, ambiental e financeiro (DEUTSCHER, 2007, p.7).

Antes de conceituar cada um dos seis capitais intangíveis, é preciso observar que, segundo Polo e Rodríguez (2013, p.128), autores como Bontis e Girardi (2000), Brennan (2001), Monclús Salamero (2004), Magdi (2008), entre outros, denominam o capital intangível como capital intelectual. A partir desta informação, parte-se, então, para a especificação conceitual dos citados grupos de intangíveis.

O **capital de relacionamento**, como o próprio nome aponta, engloba as relações próprias de toda empresa com os atores do seu ambiente de mercado. Constituem-se, assim, como atores os clientes, fornecedores, governo, sindicatos, redes, grupos de interesse e outras

conexões de inserção no mercado. Cavalcanti (2007, p. 14) descreve o capital de relacionamento como “nível de confiança entre os atores, capacidade de articular e trabalhar em rede”.

Capital estrutural é entendido por Edvinsson e Malone (1998, p. 32) como “capacidade organizacional”. Conforme os mesmos autores, são inúmeros os componentes deste capital: qualidade e alcance dos sistemas informatizados, modelos, marcas, patentes, imagem da empresa, bancos de dados, conceitos organizacionais e documentação, entre outros. O capital estrutural pode ser entendido como uma composição de outras três espécies de capitais: “organizacional, de inovação e de processos” (EDVINSSON; MALONE, 1998, p. 32).

A soma dos componentes acima elencados e de outros igualmente relacionados à infraestrutura necessária para a operacionalização e crescimento da organização também contribuem para um melhor entendimento do que seja capital estrutural. Deutscher (2007, p. 7) o define com estas palavras: “capital estrutural é a base de sustentação do crescimento e incorpora os processos, os sistemas informatizados, a governança e o processo de pesquisa, desenvolvimento e inovação”.

O **capital humano** diz respeito, sobretudo, ao campo das competências. Edvinsson e Malone (1998, p. 31) o descrevem como “capacidade, conhecimento, habilidade e experiências individuais dos empregados e gerentes”, ou seja, dos colaboradores da organização.

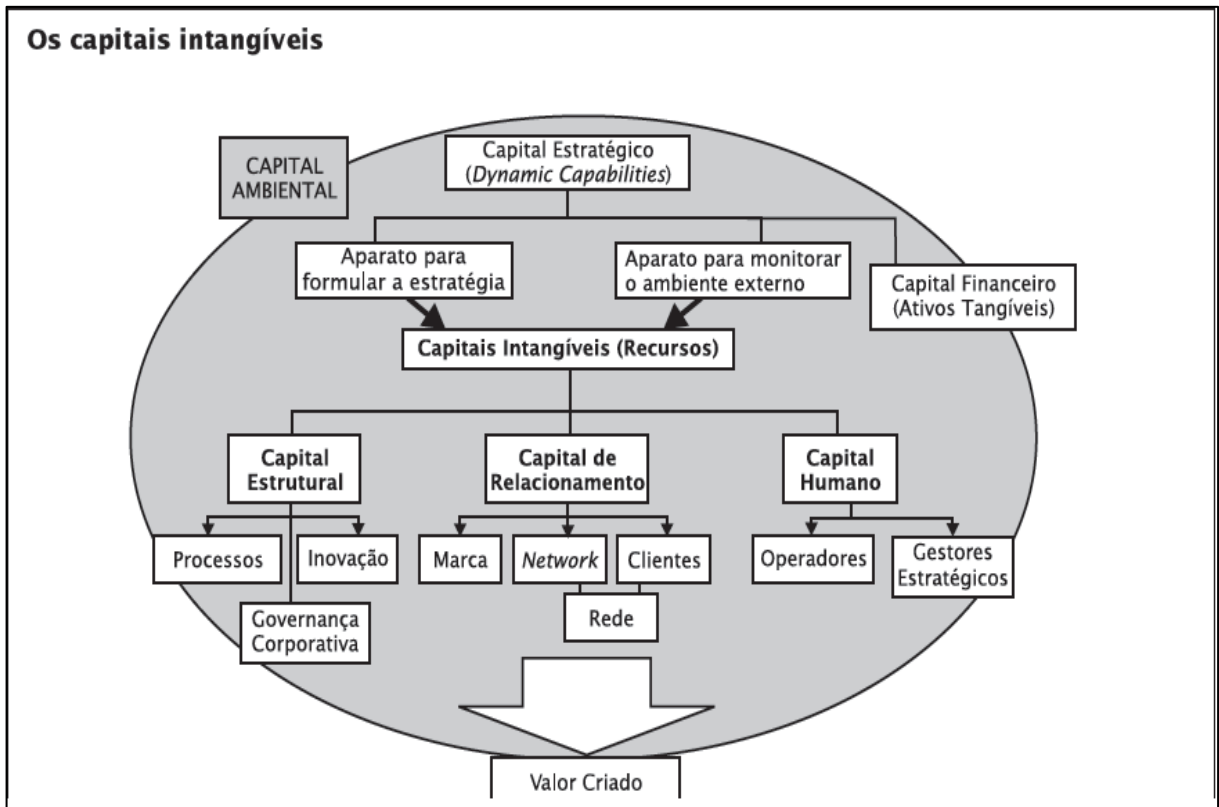
O **capital estratégico** são os mecanismos de uma organização que possibilitam um melhor entendimento do ambiente externo com vista a não desperdiçar novas oportunidades e estabelecer estratégias frente a eventuais riscos do mercado. Na visão de Deutscher (2007), este ativo, ao buscar a viabilização de vantagem competitiva sustentável, assenta-se sobre mecanismos como a Inteligência competitiva, *benchmarking* e análise de cenários.

Capital ambiental é constituído pelo ambiente ou contexto social, político e econômico em que a organização está situada. Este capital, ao mesmo tempo que interfere na organização, também é impactado por outras empresas. Pode-se, ainda, detalhar este capital nos seguintes fatores: capacidade de se relacionar com os atores do contexto, aspectos legais, culturais e governamentais entre outros que necessariamente interagem com a organização aí presente (DEUTSCHER, 2007, p.7).

E, finalmente, o **capital financeiro**, segundo Cavalcanti (2007, p. 14), “é a competência em formular e executar uma estratégia financeira” tendo em vista obter resultados positivos que por sua vez ampliará os lucros dos acionistas.

Sintetizando estes seis tipos de capitais intangíveis Deutscher (2007, p. 8) ilustra a inter-relação deles na Figura 3.

Figura 3 – Capitais intangíveis



Fonte: Deutscher (2007, p. 8).

1.2 Capital humano

Partindo do estudo etimológico das palavras, “capital” vem do latim *caput*, que significa cabeça, o primeiro ou o maior. Dentro do contexto econômico, o termo *capitale* começa a ser utilizado, em torno do século XVIII, pelos banqueiros da Itália, para caracterizar **a porção principal de uma aplicação ou inversão. A partir do século XIX, o termo ‘capital’** amplia seu entendimento passando a representar propriedade, dinheiro, riqueza ou um meio de produção. A palavra “humano” origina-se do latim *homo*, relacionado a pessoas (PONCHIROLI, 2011).

A compreensão sobre o capital humano vem, desde o século XVII, tomando corpo e grandeza no contexto das organizações, sobretudo, aquelas de cunho econômico. Em plena

segunda fase da revolução industrial, e no bojo da análise marxista, no século XIX, surge a noção de “recursos humanos” (PONCHIROLI, 2011).

Nas décadas de 1970, 1980 e 1990, as articulações organizacionais, cujo foco central era o elemento humano, tais como planejamento estratégico, gestão de qualidade total e reengenharia, contribuíram, de maneira significativa, segundo Ponchirolli (2011), para a *performance* organizacional, em vista de resultados sempre mais positivos.

A partir dos anos 1990 vê-se ainda mais premente um novo olhar para este ativo humano. As pessoas não são mais vistas apenas como sujeitos que mobilizam outros ativos, mas elas próprias são um ativo altamente dinâmico que, além de merecer especial atenção, como outro ativo, pode ser valorizado, mensurado e incrementado. O humano passa a ser percebido, ao mesmo tempo, como um capital extremamente agregador de valor e capaz de ser expandido ao longo do tempo.

Esta nova fase significou que “as empresas devem ir além da noção de recursos humanos e em direção à noção de capital humano” (PONCHIROLI, 2011, p. 122), significando uma nova concepção de pessoa, agora não mais como um bem efêmero que deve ser consumido, mas como um ativo precioso a ser desenvolvido como importante componente estratégico.

O reconhecimento da relevância do capital humano desencadeia, por sua vez, uma nova concepção e grande valorização de toda estratégia responsável pelo desenvolvimento deste capital, sendo que a gestão do capital humano passa a ser decisiva na apreciação ou desvalorização da empresa (PONCHIROLI, 2011).

Ainda, segundo Ponchirolli (2011) olhar para o capital humano como elemento estratégico de uma organização oportuniza dois fatores positivamente impactantes no contexto atual. O primeiro, este capital possibilita superação de problemas que seguramente com o uso de outros recursos seriam intransponíveis. Um segundo fator impactante é a aquisição e disponibilidade, por parte da empresa, de competências essenciais e imprescindíveis para a sua sobrevivência.

São as pessoas os verdadeiros agentes da empresa, e todos os ativos e estruturas, tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas; em última instância, todos dependem das pessoas para continuar a existir. Diante de um ambiente de competitividade crescente e baixa previsibilidade, as organizações têm centrado seus esforços, principalmente, no capital humano ao buscarem gerenciar pessoas cujo valor, segundo Sveiby (1998), está em suas próprias mentes, as quais portam e geram conhecimentos.

Estes fatores do capital humano e assuntos correlatos, como seu recrutamento, estratégias de incremento, mensuração, balanço, são apenas uma amostra da amplitude e complexidade do tema, cujo horizonte de pesquisa apresenta-se vastíssimo. Neste sentido, é preciso aclarar que o presente estudo ocupa-se mais especificamente das competências deste capital. Antes, porém, da abordagem sobre as competências, faz-se necessário apresentar outros aspectos relevantes para uma melhor compreensão sobre o conceito de capital humano.

Segundo Fidalgo e Machado (2000, p. 46) dois são os entendimentos possíveis sobre o conceito de capital humano:

[...] Um refere-se às habilidades, aptidões ou à capacidade de trabalho nos níveis teórico e prático que os indivíduos possuem e que, quando aplicadas ao processo de trabalho, podem agregar mais valor ao produto final. O outro entendimento está intimamente ligado ao primeiro, referindo-se ao conjunto de investimentos realizados no sentido de desenvolver aquela capacidade”.

Enquanto o primeiro entendimento caminha na ótica das competências, que é o objeto da pesquisa, o segundo aponta para gerenciamento do capital humano. Corroborando no primeiro Chiavenato (2009, p. 38) quando descreve o capital humano como “o capital de gente, talentos e competências. [...] é basicamente constituído de talentos e competências de pessoas em uma cultura democrática e impulsionadora”.

Talentos e competências apontam para a intangibilidade do capital humano. Atualmente, vivemos na era da economia do conhecimento ou sociedade do conhecimento, o que torna imprescindível o caráter intangível do ativo humano. Crawford (1994, p. 124) possibilita uma melhor compreensão deste aspecto, ao afirmar que

Numa economia de conhecimento, os recursos humanos – e não o capital físico e financeiro – constituem as vantagens competitivas das organizações, e a gerência deve maximizar a preparação de trabalhadores altamente especializados. À medida que o homem da organização se torna uma espécie em decadência e que os trabalhadores devem sua vida profissional primordialmente ao treinamento profissional e à sua capacidade mental, e não simplesmente fazer parte de uma organização, os estilos de administração participativa tornam-se cada vez mais importantes.

A expressão “o homem da organização se torna uma espécie em decadência” mostra como é imperativo no contexto atual das organizações o capital humano. Stewart (1998, p. 77) sustenta que um simples trabalhador, na sua rotina laboral, que apenas desenvolve manualmente um serviço que quase não demanda habilidade, não produz e nem utiliza capital humano para a organização.

Por isto, a clareza conceitual sobre o capital humano é determinante para as etapas seguintes da pesquisa e a consecução das metas que ela se propõe. Neste sentido, também corrobora, dentro da literatura conceitual, Carvalho e Sousa (1999, p. 2) ao definirem o capital humano como “capacidade, conhecimento, habilidade, criatividade e experiências individuais dos empregados e gerentes transformando em produtos e serviços [...]”.

Como foi afirmado, o capital humano possui um caráter dinâmico, pois interpenetra os demais capitais intangíveis e tangíveis atuando sobre eles como real sujeito. Tal fato coloca o capital humano como elemento decisivo de todo sucesso ou insucesso de uma organização. Nesta linha de reflexão, Edvinsson e Malone (1998, p. 113) afirmam que “Uma empresa sem a dimensão de um fator humano bem sucedido fará com que todas as demais atividades de criação de valor não deem certo, independentemente do nível de sofisticação tecnológica. Uma empresa infeliz é uma empresa que não tem valor; uma empresa sem valores não possui qualquer valor”.

Destarte, a pesquisa, ao estudar as competências do capital humano em uma instituição educacional, possibilita, sobretudo, à própria organização implicada o reconhecimento da dinamicidade deste capital e sua relevância para o sucesso da mesma. Conhecendo as competências do seu capital humano a empresa poderá extrair uma melhor e maior otimização de seus resultados num contexto de uma efetiva satisfação (BERGAMINI; BERALDO, 2012, p. 71).

Como todo intangível, também, o capital humano defronta-se com a complexidade e as limitações dos sistemas de sua medição e contabilidade. A revisão bibliográfica desta pesquisa reconhece que o tema da mensuração vem ganhando destaque, sobretudo, nestas últimas décadas. Autores clássicos dos intangíveis, como Leif Edvinsson e Michael S. Malone (1998), Jeanne C. Meister (1999), Thomas Stewart (1998), Karl Sveiby (1998), Robert Kaplan e David Norton (1997) e outros, têm reconhecido que um valor considerável das organizações deve-se ao capital intangível, também denominado capital intelectual e, “boa parte deste é representada pelo capital humano” (CHIAVENATO, 2009, p. 39).

Investir em capital humano na recente história empresarial tornou-se caminho obrigatório para a nova criação de valor. E, o ponto de partida de qualquer investimento neste capital exige o conhecimento ou a percepção, no contexto da própria empresa, de seu capital Humano.

Stewart (1998) descreve igualmente o capital humano como o conjunto de capacidades habilidades, conhecimentos e experiência dos colaboradores que constituem a organização. Ele aumenta quando as pessoas se percebem responsáveis por seus espaços e

parcelas na empresa. Ainda, para Stewart (1998), o conhecimento e a habilidade, elementos constitutivos da competência, fazem eclodir a inovação. “O único capital insubstituível que uma organização possui é o conhecimento e a habilidade do seu pessoal. A produtividade desse capital depende do quão efetivamente as pessoas dividem sua competência com aqueles que podem usá-la” (CARNEGIE apud STEWART, 1998, p 115).

Conduzindo a revisão bibliográfica para o centro de interesse da pesquisa, na próxima seção é apresentado um estudo sobre o tema das competências, tendo em vista a investigação a ser feita no âmbito desta pesquisa.

1.2.1 Competências: um importante constitutivo do capital humano

Dentro das realidades econômicas locais, regionais e nacionais, cada dia mais interdependentes e globalizadas, ganham destaque as competências. Termo este que passou a ser estudado não apenas para assegurar uma maior produtividade de uma organização, mas, sobretudo, como componente-chave de toda organização para agregar valor e assegurar sobrevivência no presente e no futuro. Por isso, inúmeras áreas do saber humano têm buscado estudar o tema da competência, visto que este também diz respeito, em especial, ao conhecimento como vantagem que viabiliza ações organizadas e competitivas.

Os componentes do capital humano são identificados como conhecimento, habilidade, atitude e valores, constituindo, assim, o que teóricos como Lucena Filho (2002) e Durand (1998) chamam de competências. Elas instituem a “possibilidade concreta de proporcionar ganhos organizacionais”. (BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 176). Amplia este último entendimento Agüero (2010, p. 1), ao dizer que “As competências são uma configuração holística, sistêmica, onde aparecem os objetivos, as características da atividade, os resultados esperados, os valores organizacionais, e, certas formações da personalidade, todas integradas”.

Ao descreverem o capital humano, Edvinsson e Malone (1998, p. 31) reportam ao termo competências não apenas como elemento constitutivo, mas condensador de outros como conhecimento, habilidade e experiência. Competência é um termo que também ocupa destaque na descrição construída por Chiavenato (2009, p. 38) a respeito do capital humano:

Capital humano: é o capital de gente, talentos e competências. A competência de uma pessoa envolve capacidade de agir em diversas situações, tanto para criar ativos tangíveis como intangíveis. Não basta ter pessoas. Torna-se necessário uma plataforma que sirva de base e um clima que impulse as pessoas e utilize os

talentos existentes. Assim o capital humano é basicamente constituído de competências das pessoas.

1.2.1.1 Evolução do debate sobre o termo competência

Em 1973, David McClelland (1973), apresenta pela primeira vez, de forma estruturada, o conceito de competência como uma proposta alternativa e mais efetiva frente aos testes de inteligência até então utilizados nos processos de seleção empresarial (FISCHER et al, 2012, p. 33). Para McClelland, segundo FLEURY, (2002, p. 53), as competências se constituíam como *competências de aptidão*: definidas pelos talentos pessoais que poderiam ser desenvolvidos; *competências de habilidades*: definidas pela contextualização do talento, onde o talento ganha uma visibilidade; e *competências de conhecimento*: definida pelo entendimento, pelo saber que precedem a ação do indivíduo. A partir das teorias de McClelland (1973) há uma rápida proliferação de múltiplas concepções sobre o tema. Concepções que redefiniam processos seletivos ou mesmo possibilitando estratégias para o crescimento profissional dos colaboradores.

Boyatzis (1982) realizou estudos sobre as características pessoais dos trabalhadores da *American Telephone and Telegraph (ATT)* e sua relação com a promoção que havia dentro da empresa. Ele, igualmente, segue uma linha clássica de análise e descrição dos cargos e ocupações. Caracteriza com propriedade os diferentes níveis de exigências desta relação, contudo, ainda deixa uma lacuna na questão da integração das competências no amplo sistema da organização.

A partir da década de 1980, competência passa a ser compreendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. O montante destas capacidades humanas, buscando alto desempenho, fundamenta-se na inteligência e na personalidade das pessoas. Esta concepção, dominante nos Estados Unidos da América, embora centralizasse sua análise no indivíduo, priorizava o entendimento de competência como resposta às demandas dos postos e funções existentes nas empresas (FLEURY, 2002, p. 53).

Segundo Fischer et al (2012, p. 33), a evolução do conceito de competência, como realidade agregadora de valor e a entrega de potencialidades humanas ao contexto organizacional, ocorre com a colaboração de expoentes como:

[...] Le Boterf (1994; 2000; 2001; 2003) e Zarifan (1996; 2001) que exploram os conceitos de competência associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Essa construção do conceito de competência explica de forma mais adequada o que observamos na realidade das empresas. Vários autores procuraram

estruturar o desenvolvimento do conceito de competência e/ou efetivar uma revisão bibliográfica. Dentre eles cabe destacar os seguintes: Parry (1996), McLagan (1997) e Woodruffe (1991).

Frente à complexidade das organizações e à velocidade das mudanças em um mundo globalizado, as empresas deverão seguir sendo, mais e mais, competitivas. No entanto, a competição não se trava mais no campo dos produtos e, sim, no campo das competências. O imperativo é atrair e desenvolver pessoas com capacidades eficazes para atender às competências essenciais da organização (FLEURY, 2002, p. 54).

É significativa, também, a evolução conceitual de competência ocorrido na França, nos anos 1970, a partir de questionamentos em torno da qualificação profissional. Nos anos 1990, a literatura francesa supera o conceito de qualificação.

Ressignificando o trabalho humano, Fleury (2000, p. 54), afirma que “O trabalho não é mais o conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Esta complexidade de situações torna o imprevisto cada vez mais cotidiano, rotineiro”. “[...] não tem sentido vincular competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender às mesmas de forma adequada (FISCHER et al, 2012, p. 34).

Houve um considerável avanço nas abordagens sobre competência. Frente aos novos contextos produtivos, o olhar das empresas sobre competência está muito mais focado em saber o que as pessoas vão entregar à organização, bem como, em sua dimensão agregadora de valor.

As competências ocupam, atualmente, importante lugar no cenário de muitas áreas científicas e, pela sua própria dinâmica, seu conceito se amplia e estimula novas e desafiantes pesquisas. Sua relevância é reconhecida no contexto da sociedade do conhecimento.

1.2.1.2 Abordagem conceitual

A abordagem conceitual parte da proposição de Lemos (2003), que sustenta serem inúmeras as interpretações sobre o termo competência. Um primeiro entendimento apresentado pela autora relaciona competência com termos próprios do desempenho profissional, tais como a capacitação, competição, qualificação, incumbência e suficiência. Na

tradição dos Recursos Humanos (RH), competência diz respeito à capacitação entendida, por sua vez, como o “saber fazer” e o “saber conhecer” da pessoa.

Lemos (2003) afirma, também, que competência é entendida como competição em ambientes de produção e venda, onde a disputa é gerada pelo estabelecimento de metas a serem atingidas. E, quando se refere à “qualificação” competência aparece ligada ao setor dos Recursos Humanos, com a presença de psicólogos do trabalho que avaliam a pessoa na condição de apta ou não para a função almejada. Aqui se busca alta *performance* para o trabalho.

Enfim, a autora explica que competência, no sentido de incumbência, diz respeito às responsabilidades pertinentes ao profissional em relação às obrigações próprias de seu cargo, termo este muito usado pelos agentes sociais. E, competência como suficiência é empregado para a realização de uma atividade “quando se tem a especificação mínima para ser competitivo”.

Estas concepções iniciais não esgotam o tema da competência. A atual cultura organizacional, impactada pela sociedade do conhecimento, exige das organizações pessoas cada dia mais preparadas e proativas para responderem às contínuas e sempre novas exigências do mundo produtivo e globalizado. Tal contexto de transformações demanda novos entendimentos por parte da ciência de gestão sobre o tema competência. Por isso, em torno deste termo aglutinam-se múltiplas concepções.

Bitencourt e Barbosa (2010), também, discorrem de forma sintética sobre a diversidade dos entendimentos sobre competência. Neste sentido, é possível entendê-la tanto em dimensão individual, isto é, como “características subjacentes do indivíduo que o levam a resultados efetivos e/ou a uma *performance* superior de trabalho”, ou, como “habilidade de uma organização de sustentar uma coordenação de recursos e capacidades de forma a alcançar suas metas” (SANCHEZ, 2001 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 178).

O esforço de um novo entendimento de competência que supere o conceito de qualificação técnica se consolida no meio científico da administração, sobretudo a partir dos anos 90. Assim, competência passa a implicar comportamento crítico e reflexivo dirigido para o trabalho como um todo, e não somente para uma única função (BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 179).

Percebe-se, assim, uma ampliação da compreensão de competência que aponta para um estado maior que a qualificação técnica em vista de uma determinada função produtiva. É a fase marcada pelo declínio das habilidades manuais dos trabalhadores e da evolução das competências gerais. Neste sentido, concebe-se competência como “capacidade pessoal de

articular saberes com fazeres característicos de situações concretas de trabalho” (BARATO, 1998, p. 13).

A partir destas concepções de competência, que paulatinamente desencadearão novas abordagens, torna-se relevante o Quadro 1, que apresenta de forma sistematizada os conceitos de teóricos reconhecidos como expoentes no tema, bem como suas respectivas ênfases.

Quadro 1 - Conceitos de competências

Conceito de competências		
Autores	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p. 23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.”	Formação, comportamento, resultado.
Boog (1991, p. 16)	“Competências é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade.”	Aptidão, valores e formação.
Moscovici (1994, p.3)	“O desenvolvimento de competências compreende os aspectos intelectuais inatos e adquiridos, conhecimentos, capacidades, experiência, maturidade. Uma pessoa competente executa ações adequadas e hábeis em seus afazeres, em sua área de atividade.”	Aptidão e ação.
Parry (1996, p.48)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento.”	Resultado, formação.
Durand (1998, p.3)	“Conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes independentes e necessárias à consecução de determinado propósito.”	Formação e resultado.
Ruas (1999, p.10)	“É a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar (recurso de competências) a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.”	Ação e resultado.
Fleury e Fleury (2000, p.21)	“Competência: um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.”	Ação e resultado.
Zarifian (2001, p.66)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir.”	Aptidão, ação, resultado.
Perrenoud (2008, p. 15)	“Capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar um tipo de situação.”	Formação e ação

Fonte – Quadro elaborado a partir de Bitencourt (2010).

No conjunto destas abordagens percebe-se de forma acentuada a presença de dois elementos fundamentais da competência: conhecimento e habilidade em busca de resultados. De acordo com Santos (2001, p. 27) a competência não se constitui apenas de conhecimentos e habilidades para a realização de uma atividade, que caracterizam o “saber fazer”, mas,

também, de outros atributos como as “atitudes, valores e características pessoais vinculadas ao bom desempenho no trabalho (querer fazer)”.

A definição de Durand (1998), presente no Quadro 1, contempla três atributos que constituíram as grandes variáveis desta pesquisa ao conceituar competência como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários à consecução de determinado propósito.”

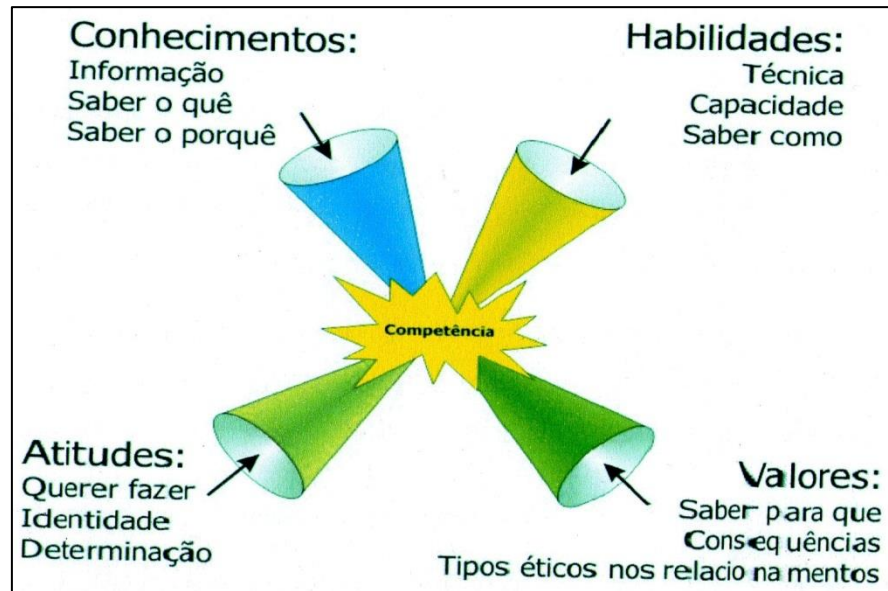
Esta interdependência entre conhecimentos, habilidades e atitudes é caracterizada por Fleury A. e Fleury M. (2000) como um entrelaçamento entre estas três dimensões que, segundo eles, pode ser expressa como a intersecção entre elas.

Brandão e Guimarães (2001), comentando a abordagem de Durand (1998), afirmam que ele sustenta as dimensões da interdependência e da complementaridade destes atributos, que por vezes até se confundem. Tais dimensões podem ser exemplificadas na realização de uma atividade laboral quando se exige da pessoa, para uma boa execução, não apenas conhecimentos, mas também habilidades e atitudes adequadas. Também, segundo Durand (2000), enquanto o conhecimento refere-se ao conjunto de informações que possibilitam o entender, isto é, saber o quê e o porquê, a habilidade seria a aptidão de dispor do conhecimento de maneira produtiva, isto é, saber como fazer. Por seu turno, a atitude diz respeito ao comportamento, isto é, ao querer fazer.

Num amplo espectro das definições emergem diferentes enfoques, como também os elementos comuns e divergentes. Estes elementos ilustram uma acentuada dinamicidade do termo competência. Marras e Tose (2012, p. 22) expressam com propriedade este caráter de dinamicidade ao definirem o termo competência como um conceito que segue sendo construído, fato este, que ao produzir nas organizações (gestores e colaboradores) dificuldade de sua compreensão, fragiliza sua utilização adequada.

Em virtude deste desafio conceitual, a presente pesquisa busca, sobretudo, na abordagem proposta por Durand seu fundamento teórico. Durand (1998, p. 3) define, como já foi assinalado, competência como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes. Soma-se ainda a esta compreensão, segundo Lucena Filho (2002 apud Lemos, 2003) o atributo denominado valores. Portanto, a pesquisa delimita-se no estudo destas quatro relevantes variantes, dimensões ou atributos constitutivos da competência: conhecimento, habilidades, atitudes e valores, conforme mostra a Figura 4.

Figura 4 – As quatro dimensões das competências



Fonte: Lemos, 2003, adaptado de Brandão e Guimarães (2001).

Também Ducci (1997 apud AGÜERO, 2010, p. 4) tem uma compreensão similar. Ele aponta que na Argentina, o Conselho Federal de Cultura e Educação define competência como “o conjunto identificável e avaliável de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades relacionados entre si que permitem desempenhos satisfatórios em situações reais de trabalho, segundo padrões utilizados na área ocupacional”, definição esta que corrobora com a presente linha de pesquisa.

Antes de prosseguir na caracterização dos quatro constitutivos da competência, também aqui, definidas como variantes da própria pesquisa, a revisão bibliográfica buscará, em meio à diversidade de enfoques sobre competência, apresentar uma breve exposição das principais classificações deste tema.

1.2.1.3 Classificação das competências

A abordagem conceitual, apresentada no item anterior, bem como a pesquisa bibliográfica utilizada permite reconhecer que as competências são um campo que atraiu a atenção de muitos estudiosos e que apresenta concepções não apenas em grande número, mas por vezes bastante diferentes.

Novos estudos buscam superar entendimentos que já não respondem ao atual contexto competitivo. Novas abordagens “mais abrangentes, que privilegiam a formação integral baseada no significado do trabalho ou em situações vivenciadas pelas organizações” vão

tomando corpo no gerenciamento de empresas que buscam melhores resultados (BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 184).

Nos diversos conceitos de competência observa-se que eles são constituídos de vários atributos que Bitencourt e Barbosa (2010) caracterizam como “aplicação das competências”. Estes atributos, por sua vez, estão na base das diversas classificações que permeiam as literaturas, especialmente aquelas relacionadas à ciência da administração, todas elas construídas, enriquecidas ou consolidadas por importantes expoentes dos ativos intangíveis.

Enquanto Katz (1974 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010) compreende e classifica as competências na tríade técnicas, humanas e conceituais, Zarifian (1996) amplia este entendimento definindo-as como: competências sobre processo, competências técnicas, competências sobre a organização, competências de serviço, competências sociais.

Moscovici (1994), tendo como fundamento o desenvolvimento da pessoa, classifica as competências como técnicas e interpessoais. Sobre as competências técnicas este autor sustenta que não é assegurado um desempenho adequado apenas com os conhecimentos e as técnicas, pois as características pessoais do colaborador são determinantes. As competências interpessoais dizem respeito à habilidade de lidar com outras pessoas.

Rabaglio (2001 apud FOLMER, SILVA; ROSVADOSKI, 2008), por sua vez, classifica as competências em dois grupos. Competências técnicas e competências comportamentais. As primeiras se referem às habilidades para a realização de um cargo ou tarefa (por exemplo: organizar uma biblioteca). As comportamentais referem-se às atitudes e características psicológicas desejáveis. Nesta perspectiva, Folmer, Silva e Rosvadoski (2008, p. 6) apresentam, igualmente, as competências agrupadas em duas categorias: Específicas (*Hard*) e Sociais (*Soft*). Competências *hard* estão ligadas diretamente à atividade a ser feita. Já as *soft* formam a infraestrutura social onde as pessoas interagem para cumprir suas tarefas.

Na perspectiva organizacional, é possível, ainda, agrupar as competências em essenciais, básicas e competências gerenciais; e do ponto de vista individual, em técnicas e sociais (FOLMER, SILVA; ROSVADOSKI, 2008, p. 7). Fleury (1999), por sua vez, reconhece as competências técnicas/profissionais (próprias para uma operação, cargo ou tarefa); competências sociais (atitudes e comportamentos essenciais para uma inter-relação com as pessoas); e, competências do negócio (conhecimento e visão do negócio).

1.2.1.4 Competência como conhecimento, habilidade, atitude e valor

As quatro dimensões, ou, elementos fundamentais, ou ainda, constitutivos da competência aqui identificados como variáveis principais da pesquisa estão interligadas e interdependentes, visto que a execução de uma atividade organizacional sempre será resultado da interconexão destas dimensões. Mesmo em situações em que haja uma predominância da rotina, é possível identificar conhecimentos, habilidades, atitudes e valores.

Em continuidade com o entendimento acima, faz-se necessária a caracterização de cada um destes elementos constitutivos da competência, os quais estão presentes no efetivo desempenho de uma operação profissional, bem como no desempenho configurado na missão da organização.

– **Conhecimento**

A nova ordem econômica planetária é tão fortemente marcada pelas tecnologias de informação e comunicação a ponto de caracterizar e nomear o mundo social atual como “sociedade do conhecimento” (MARTINS, 2012, p. 56).

Sobre a grandeza ímpar do conhecimento, Arie de Geus, importante executivo da Royal/Shell, em 1988, declarou que “a única vantagem competitiva que a empresa do futuro terá é a capacidade de seus administradores de aprender mais rápido que seus concorrentes” (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 344).

Segundo Barbalho e Rozados (2009), o conhecimento pode ser definido como “uma série de informações assimiladas e estruturadas pelo indivíduo que lhe permitem entender o mundo”. Conhecimento também significa o próprio saber o qual é denominado por Silva (2010, não paginado) como “saber teórico”.

O conhecimento como constitutivo da competência dentro de uma organização na visão de Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 57) diz respeito aos seguintes elementos:

Conhecimentos necessários para atender ao perfil da função, os quais são adquiridos por meio da educação continuada (cursos, programas de capacitação, [...] constantes atualizações por meio de leituras, visitas técnicas, programas culturais, etc.). Grau de instrução (requisito mínimo de acesso e desejável para a função). Experiências profissionais.

Ainda no campo organizacional, o conhecimento é entendido como “uma mistura de experiências, valores, informações e *insight* (discernimento) de uma pessoa” (CHIAVENATO, 2009, p. 411). Esta combinação proporciona, por sua vez, um terreno

propício para avaliação, incorporação de novas experiências e informações. Proporciona também uma visibilidade de seus registros e efeitos quando este é percebido nas rotinas, nos processos, nos documentos, nas práticas e regulamentos organizacionais.

O fator determinante de todo processo do conhecimento é a pessoa que aprende. E, o aprender aponta para o intangível, o abstrato, as ideias. Pode-se dizer igualmente que a inteligência humana está por trás de todas as competências, bem como de suas dimensões. Para Clegg, Kornberger e Pitsis (2011, p. 344), o conhecimento pode ser entendido como

[...] aquilo que faz parte de um estoque de ideias, significados e entendimentos e explicações, mais ou menos explícitos, de como fenômenos de interesse funcionam ou são estruturados de fato, ou são projetados e se relacionam com outros fenômenos, fatos, informações e habilidades adquiridos por uma pessoa, a partir da experiência ou educação.

Também no campo organizacional, destacam-se os estudos sobre o conhecimento tácito e conhecimento explícito. O tácito é aquele que a pessoa emprega quando faz as coisas, está presente apenas na sua mente, porém, não é um saber articulado ou sistematizado. O conhecimento explícito é o conhecimento refletido, elaborado, sistematizado e registrado; ele é acessível a outras pessoas e também identificado como conhecimento formal (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011).

Esta caracterização de conhecimento tácito e explícito faz-se presente também nas pesquisas de Toffler (2007, p. 142) quando aponta as principais características do conhecimento. Para este autor, o conhecimento:

- **é inerentemente não rival:** não há um desgaste ou diminuição do conhecimento pelo seu manuseio, independente do número de pessoas. Pelo contrário, a probabilidade de seu intenso uso gere novos conhecimentos é muito grande;
- **é um ativo intangível:** ele não tem um estado físico, por isso não pode ser tocado, mas, pode ser manipulado;
- **não é linear:** uma simples intuição ou ideia podem desencadear significativos resultados.
- **é um fator relacional:** em suas conexões com outros saberes que fornecem o contexto, o conhecimento adquire significados;
- **combina com outros conhecimentos:** quanto maior for o acervo de conhecimentos de uma pessoa, maior será a possibilidade de uso e combinação com outros saberes;

- **é de fácil transferência:** uma vez registrado o conhecimento pode ser imediatamente transferido com mínimos custos;
- **pode ser sintetizado** em códigos ou símbolos;
- **pode ser guardado** em ambientes cada vez menores;
- **pode ser explícito ou implícito**, compartilhado ou tácito.
- **espalha-se facilmente:** contê-lo dentro de um único espaço é desafiante nos dias atuais.

Todas estas características identificadas por Toffler (2007) estão relacionadas particularmente aos espaços economicamente produtivos. Sua intenção principal não visa a uma abordagem específica da filosofia ou da educação.

No âmbito organizacional, o conhecimento compartilhado e incorporado passa a chamar-se conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (2008) definem este conhecimento como a capacidade da organização tanto em criar novos conhecimentos como a capacidade de disseminá-lo para que incorpore produtos, serviços e sistemas.

Promover, estimular, gerenciar e dominar o conhecimento significa na atualidade assegurar vantagem competitiva. Por isso, é preciso não apenas sua aquisição, mas também, e fundamentalmente, é preciso que o conhecimento seja gerado e transferido. De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008) ele é o bem mais importante de uma organização que supera os ativos tradicionais, como terra e capital. O conhecimento é vital para toda organização pelas seguintes razões:

O conhecimento conduz à ação no desenvolvimento de novos produtos ou serviços, na tomada de decisões acertadas em relação aos clientes, na formulação de estratégias para enfrentar os concorrentes, na logística a ser adotada, etc. [...] Porque todos os aspectos intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento (CHIAVENATO, 2009, p. 411).

Assim, no contexto das constantes mudanças organizacionais e de toda sociedade, o tema conhecimento é um de seus maiores constitutivos, e junto com outros intangíveis, e, de modo particular os do capital humano, tem tornado os ambientes produtivos competitivos e com uma escala de valor significativamente ampliada. Portanto, tratar o conhecimento como matéria prima por excelência dentro de qualquer organização é sinônimo de competitividade e valor agregado.

A identificação do conhecimento, constitutivo primordial da competência, é facilitada pela força de sua evidência. Martins (2012, p. 63) confirma este enunciado assegurando que o “conhecimento é tão visceral e presente que basta a atenção e a reflexão

organizada e experiente para identificar os principais vendedores e núcleos de conhecimento influentes na maioria das organizações”.

Diante do exposto, e a partir de pesquisa realizada por Lemos (2003) em uma IES, foi possível construir o Quadro 2 sobre as competências relativas ao conhecimento. A primeira coluna enumera as competências e a segunda apresenta o seu significado.

Quadro 2 – Conhecimento

Conhecimento	
Competências	Significado
– Domínio do conteúdo a ser ministrado	Colaborador qualificado pelo curriculum vitae e pela prática
– Conhecimento sobre metodologias e processos para a aprendizagem	Possibilita uma aprendizagem significativa
– Conhecimento das novas tecnologias	Domínio das novas linguagens tecnológicas
– Conhecimento de novas técnicas de inter-relacionamento	Desenvolvimento de relacionamentos interpessoais
– Interdisciplinaridade	Conhecimento sobre interfaces de sua área com as demais áreas, aprender em rede, visão holística
– Conhecimento didático	Conhecimento de forma precisa do objeto de pesquisa de sua área ou disciplina, métodos e técnicas disponíveis
– Conhecimento dos documentos institucionais:	Conhecimento da missão, princípios, visão, objetivos e planejamentos institucionais
– Conhecimento profissional de sua área de atuação	Domínio dos serviços sob sua responsabilidade
– Conhecimento das normas de segurança	Ciência das regras de prevenção contra acidentes

Fonte: Adaptado de Lemos (2003).

– Habilidades

A habilidade, como uma das dimensões da competência, também é identificada como “saber fazer”. Ela apresenta-se relacionada ao treino, práticas realizadas em situações de acertos e erros. A rotina organizacional constata que a prática é caminho usual para melhorar a *performance* profissional; também comprova que o profissional, na medida em que galga posições mais altas na hierarquia organizacional, torna-se mais teórico e menos prático (SILVA, 2008).

A ênfase da prática e treinamento no desenvolvimento da habilidade encontra respaldo no destacado teórico do gerenciamento do conhecimento Sveiby (1998, p. 42) quando conceitua habilidade como “arte de saber fazer”. Esta arte de ‘saber fazer’ envolve uma proficiência prática – física e mental – e é adquirida, sobretudo, por treinamento e prática. Inclui o conhecimento de regras de procedimentos e habilidades de comunicação.

O reconhecimento da importância dos fatores treino e prática no desenvolvimento da habilidade não significa ignorar que a habilidade, em não poucos casos, pode ser uma aptidão inata. Isto significa afirmar que a habilidade pode também ser transmitida geneticamente. Na maioria das vezes, tanto o treino/prática como o fator genético se completam. Um colaborador de uma organização pode ter nascido com habilidade de comunicação, porém, deverá continuamente capacitar-se, tanto sobre as novas tecnologias de informação, quanto sobre os novos espaços midiáticos, se quiser desenvolver seu talento de forma profissional e competitiva.

Siqueira (2008, não paginado) acentua a relação de habilidade com o caráter da inovação, e assim, define habilidade como “a capacidade de se fazer alguma coisa, é ser criativo, é saber trabalhar com o novo”. Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 57) relacionam a habilidade com as “atividades da função que devem ser exercidas pelo profissional”, pois é no desenvolvimento de seu papel laboral que é possível identificar ou mapear a habilidade. A maioria das profissões pode ser efetivada devido à habilidade, que neste caso sempre é a soma de experiências e conhecimentos.

Em harmonia com esta compreensão, é preciso sublinhar que o fato de considerar como atributo essencial da habilidade o “saber fazer”, não significa um isolamento de outros saberes. A habilidade como uma dimensão constitutiva da competência apresenta-se sempre relacionada com o saber conhecer, saber conviver e o saber ser.

Contribui, ainda, para o entendimento mais profundo de habilidade, Cardoso, (2002, p. 37) apresentando-a como capacidade de realizar tarefas de forma coerente com os padrões exigidos pela organização. Prossegue Cardoso (2002, p. 38):

[...] a habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais, relacionando-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões, e ressaltando que conhecimentos podem ser transmitidos e aprendidos, enquanto aptidões estão mais diretamente ligadas a características pessoais, tais como a capacidade de concentração e coordenação motora.

Com base nestas considerações, e fazendo novamente uso da pesquisa de Lemos (2003), é possível construir o Quadro 3 das competências relativas à habilidade no contexto de uma IES, identificando as competências constitutivas da habilidade presentes em uma organização de educação superior, com um entendimento breve de cada uma delas, objetivando coerência com a meta da pesquisa.

Quadro 3 – Habilidades

Habilidades	
Competências	Significado
– Ser didático	Conteúdos transmitidos de forma clara e com recursos adequados
– Comunicação oral e escrita	Comunicar-se bem, expressar as ideias de forma clara
– Manejo de técnicas para melhorar o ensino/aprendizagem	Uso de recurso didático estratégico, adequado e motivador
– Trabalhar em equipe	Reconhecer a importância do coletivo para atingir resultados e solucionar problemas
– Ser capaz de resolver ou administrar problemas ou conflitos	Tomar decisões rápidas e eficazes para erradicar os inconvenientes
– Aprender a aprender	Estar aberto a novos conceitos, novas competências, novos saberes.
– Criatividade	Promover mudanças, antecipar os fatos e fazer acontecer o novo
– Capacidade de produzir e publicar pesquisas	Tornar acentuada a prática da pesquisa científica
– Ser disciplinado	Coerência com os objetivos, planos e normas institucionais
– Facilidade em computação	Manuseio básico de informática

Fonte: Adaptado de Lemos (2003).

– **Atitudes**

As atitudes são outro importante componente da competência e por natureza tem no seu nascedouro os valores. Sveiby (1998, p. 210), no contexto da avaliação dos ativos intangíveis, exemplifica os valores por meio das atitudes dos colaboradores no seio da organização. Ele sublinha a importância da dimensão das atitudes quando aponta a existência de empresas que, com regularidade, fazem pesquisa para analisarem as mudanças de atitudes dos seus funcionários. O resultado de tais pesquisas possibilita perceber como a estrutura interna da organização se desenvolve.

Assim, é preciso reconhecer que as atitudes e valores estão inter-relacionados. Ainda que, a incorporação de atitudes e valores partilhe de iguais ambientes como família (pais), escola, trabalho e outros grupos sociais. Eles se definem com significações diferentes.

As atitudes vão se moldando em cada pessoa na medida em que se convive com os outros e na medida em que se observam os comportamentos humanos. Por isso, as atitudes se apresentam mais instáveis, pois se desenvolvem nas convivências de grupos sociais. Quando se trata de empresas, as pessoas são incentivadas a moldarem suas atitudes com os comportamentos desejáveis pela mesma. Também, é possível constatar que, com o passar do tempo, as atitudes apresentam uma maior estabilidade.

Segundo Siqueira (2008, não paginado), atitude significa “ter postura, é saber lidar com as situações, com as pessoas, é estar atento às mudanças”. Em outros termos, a atitude é

entendida como o conceito que descreve os diferentes modos em que o indivíduo responde ao seu ambiente. Integram-se nesta concepção Bitencourt e Barbosa (2010, p. 186), quando explicam que a atitude diz respeito ao “saber agir” e, assim a descrevem:

Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para se poder empregar adequadamente os conhecimentos e as habilidades (iniciativa, e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender, persistência, etc.).

As atitudes, portanto, dizem respeito por excelência a comportamento e ação. Também se associa a esta linha de pensamento Silva (2010, não paginado), ao definir as atitudes como o “querer fazer”. Exemplifica esta definição trazendo para sua reflexão a dificuldade de muitos profissionais em assumir uma atitude de mudança, até mesmo quando eles estão conscientes de que resultados melhores seriam colhidos na organização se ocorressem certas mudanças. Contudo, percebe-se nestas situações uma indisposição, pois o costumeiro, de certa forma está dando certo. Aqui se percebe como as atitudes são necessárias para fazer acontecer as mudanças, independente de sua natureza, até mesmo quando se trata de mudar paradigmas.

Outro fator que diz respeito às atitudes em uma organização é a possibilidade de serem razoáveis indicadores de condutas. Elas visualizam indícios das intensões comportamentais ou inclinações no agir de maneira positiva ou negativa. Por exemplo, quando um colaborador sente-se insatisfeito, não se envolve no desempenho de seu cargo e assume um comprometimento insuficiente com a organização, é provável que disto resultem algumas consequências.

De outro modo, uma atitude positiva relativa ao cargo desempenhado provavelmente aponta para uma organização (empresa) na qual a pessoa tem prazer de trabalhar, podendo até mesmo recusar outras propostas laborais devido a este sentimento positivo, logo, a pessoa se encontra em um estado de ânimo favorável.

Enfim, de forma muito precisa e com poucas palavras Bitencourt, Azevedo e Froehlich (2013, p. 57) enriquecem a compreensão sobre esta dimensão das competências caracterizando as atitudes como “comportamentos exigidos para o desempenho da função”.

Diante do exposto, e levando em consideração as abordagens de Lemos (2003) sobre as competências relativas às atitudes no contexto de uma IES, é possível construir o Quadro 4.

Quadro 4 – Atitudes

Atitudes	
Competências	Significado
– Confiabilidade	Ser visto com confiança, ser confiável
– Iniciativa e espírito inovador	Agir prontamente, criar novas oportunidades, buscar saídas para situações antigas, ideias criativas e inovadoras
– Satisfação no trabalho	Sentimento e emoção favorável ou desfavorável com que considera o trabalho
– Flexibilidade para considerar as opiniões diferentes	Sabe agir e lidar com situações de ambiguidades e incertezas, compreende antes de responder.
– Flexibilidade para reconhecer erros	Compreensão das próprias falhas e dos demais.
– Persistência	Perseverança, tenacidade diante de qualquer percalço
– Compromisso organizacional	Grau de identificação com a empresa e desejo de seguir participando ativamente dela
– Disponibilidade	Busca responder às solicitações
– Responsabilidade	Consciência de suas obrigações
– Comprometimento	Importar-se com o trabalho que exerce, envolvimento no trabalho

Fonte: Adaptado de Lemos (2003).

– Valores

Os valores são internalizados na pessoa ao longo de sua existência como fruto de suas inúmeras experiências no decorrer do seu processo de amadurecimento, sobretudo, aquelas do âmbito familiar, religioso e escolar. É possível identificá-los no comportamento social, laboral e pessoal. Os valores são considerados como parte constitutiva da identidade de cada pessoa, orientando-a nos mais diversos espaços da existência humana.

Siqueira (2008) define valores como princípios que orientam o viver humano e são aprendidos no seio do primeiro local social, a família. Ainda, segundo Siqueira (2008), os valores se constituem de qualidades como: caráter, ética, solidariedade, honestidade e responsabilidade. Conforme este autor, uma empresa feliz e um trabalhador realizado estão condicionados ao compromisso de não ignorar os valores.

Schwartz (1992; 1994 apud CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 91) define valores como “metas desejáveis, variando em importância, que servem de princípios norteadores para a vida do ser humano”. Nesta linha de entendimento, Lemos (2003) apresenta os valores como disposição cognitiva desenvolvida socialmente que colabora nas escolhas que guiam o comportamento das pessoas.

Schwartz (1992 apud CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 93) apresenta dez valores tidos como universais, pois eles pertencem a todos os indivíduos e povos: realização, benevolência, conformidade, hedonismo, poder, segurança, autonomia, estímulo, tradição e universalismo. Entretanto, o que difere é a prioridade que cada pessoa atribui a eles, e isto

exerce impacto nos cenários organizacionais. A categorização apresentada pelo autor possibilita uma melhor compreensão dos valores pessoais e mesmo organizacionais que, por sua vez, quando alinhados com o entendimento da visão e da missão da organização, gera um ambiente propício para a obtenção de vantagem competitiva. Conhecer os valores, segundo Demo (2010, p. 22) contribui para implementação de políticas administrativas que tornam mais satisfeitos os colaboradores e “mais eficazes no alcance dos objetivos organizacionais”.

No âmbito empresarial ou organizacional, os valores são o marco do comportamento esperado dos seus colaboradores. Também, é preciso reconhecer que os valores no ambiente empresarial dependem da natureza da própria organização, dos objetivos para os quais foi criada, bem como da sua missão e visão institucionais.

Demo (2010), em sua reflexão sobre o gerenciamento do capital humano, ressalta, ainda, a importância dos valores no âmbito da gestão de pessoas, a tal ponto de reconhecer ser imaturo o gerenciamento dos recursos humanos de uma empresa que desconsidera os valores de seus colaboradores. Eles são importantes tanto para entender o comportamento e as atitudes dos funcionários, como para definir o plano de gestão dos recursos humanos.

Seguindo o modelo de conclusão exposto nos itens anteriores sobre conhecimento, habilidade e atitude, também sobre os valores é possível apresentar um quadro dos principais valores, tendo como subsídio teórico os enunciados acima e os estudos de Lemos (2003), ocorridos no contexto de uma IES. O Quadro 5 contempla um breve entendimento sobre os valores selecionados a partir dos autores citados.

Quadro 5 – Valores

Valores	
Competências	Breve significado
– Colaboração	Apoio, ajuda, cooperação, companheirismo
– Respeito	Tratar as pessoas com consideração, reverência
– Transparência	Prática guiada pela sinceridade, acessibilidade a toda informação de interesse dos colaboradores, fidelidade na descrição de fatos e circunstâncias
– Honestidade	Qualidade de honesto, decente, reto, probo, respeito à verdade
– Paciência	Suportar ou tolerar situações adversas sem perder o equilíbrio
– Justiça	Agir de acordo com o justo, cumprir e respeitar o direito de cada um.
– Autenticidade	Ser verdadeiro e honesto consigo mesmo e com os outros, ter credibilidade indiscutível
– Humildade	Oposto do orgulho, da soberba, da prepotência; saber que não se sabe
– Compreensão	Busca do bem estar de todos, sentir-se unido a seus semelhantes, sentir como seu o problema do outro; bondade, solidariedade
– Espírito de equipe	Assume responsabilidade por seus atos, preocupa-se pelos colegas, é flexível em termos de substituição

Fonte: Adaptado de Lemos (2003).

1.2.2 Gestão de conhecimento

Ao iniciar o tema do gerenciamento do conhecimento, é possível constatar na literatura revisada que o termo conhecimento é a “palavra-chave de nosso tempo” e a “chave do sucesso” tanto para o indivíduo como para as organizações (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011, p. 344). Os mesmo autores definem a gestão de conhecimento com as seguintes palavras:

é o processo de gerenciar o conhecimento a fim de satisfazer necessidades existentes ou futuras. Em termos simples a gestão de conhecimento envolve tudo sobre ‘saber como’ e ‘saber por quê’. [...] ela se concentra em recursos existentes dentro de uma organização.

Chiavenato (2009) apresenta elementos importantes da gestão do conhecimento ao identificar seu papel de criação e organização do trânsito de informações no ambiente organizacional.

A gestão do conhecimento refere-se à criação, identificação, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Está voltada para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização, sobretudo, para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre as pessoas (CHIAVENATO, 2009, p. 411).

Outra importante função da gestão de conhecimento, diante do potencial que representa o conhecimento tácito para os processos de inovação, é saber identificá-lo, organizá-lo e gerenciá-lo. E, assim, a partir destas plataformas, transformar o saber tácito em conhecimento explícito. Portanto, esta gestão passa a ser o espaço aglutinador e pesquisador das duas fontes de conhecimento, o tácito e o explícito, bem como a responsável por alinhá-los à filosofia e missão da organização. Sua grande tarefa é tornar o conhecimento tácito em “patrimônio da organização” e “disponível a todos” os colaboradores (SILVA, 2008).

Completa este entendimento sobre o importante papel da gestão de conhecimento G Júnior (2013) quando retomando o tema do conhecimento socializado fundamenta que ele amplia seu valor ao ser partilhado, característica esta já apontada na pesquisa quando refletia sobre o conhecimento como dimensão da competência.

Também Chiavenato (2009) reconhece a presença de empresas que redobram seus esforços para que seus colaboradores agreguem valor aos processos, serviços e produtos da organização. Tal valorização é obtida quando os conhecimentos são socializados. Chiavenato

(2009, p. 411) afirma, ainda, que a gestão de conhecimento cumpre este papel quando “procura orientar a empresa inteira para produzir o conhecimento, aproveitá-lo, disseminá-lo, aplicá-lo e lucrar com ele”.

Para Polo e Rodríguez (2013, p. 144) gestão de conhecimento origina-se da necessidade de se explicar a diferença entre o valor contábil e o valor de mercado que as organizações apresentam. A informação a respeito dos intangíveis possibilita dar a conhecer, ao interior e exterior da empresa, uma visão completa da organização a fim de compreender o real potencial de mercado que escapa da informação contábil obrigatória, papel este desempenhado pelos gestores do conhecimento.

Em conformidade com a linha da pesquisa, as competências como um ativo intangível do capital humano, torna-se necessário fundamentar a gestão do conhecimento como o espaço específico para a percepção e análise das competências. Esta base relevante para a continuidade e coerência da pesquisa é elucidada com propriedade por Chiavenato (2009) quando descreve sobre as condutas da gestão de conhecimento.

Em termos genéricos, existem duas condutas a respeito da gestão do conhecimento. Ambas, estão relacionadas a duas categorias profissionais diferentes: uma considerada a gestão do conhecimento como administração da informação, enquanto a outra, como gestão de pessoas. [...] Na segunda categoria o conhecimento equivale aos processos que consistem em capacidades humanas dinâmicas e complexas, competências individuais e comportamentos que estão mudando constantemente (CHIAVENATO, 2009, p.466).

Neste sentido, a linha de pesquisa segue a segunda categoria da gestão de conhecimento que considera a gestão de pessoa. Aqui a ênfase é a pessoa. Aqui, criar e organizar conhecimento significa a aquisição de uma plataforma de dados e informações relevantes sobre o capital humano. Portanto, na órbita da gestão de conhecimentos gravita a importante tarefa da percepção da maior riqueza do capital humano, as competências.

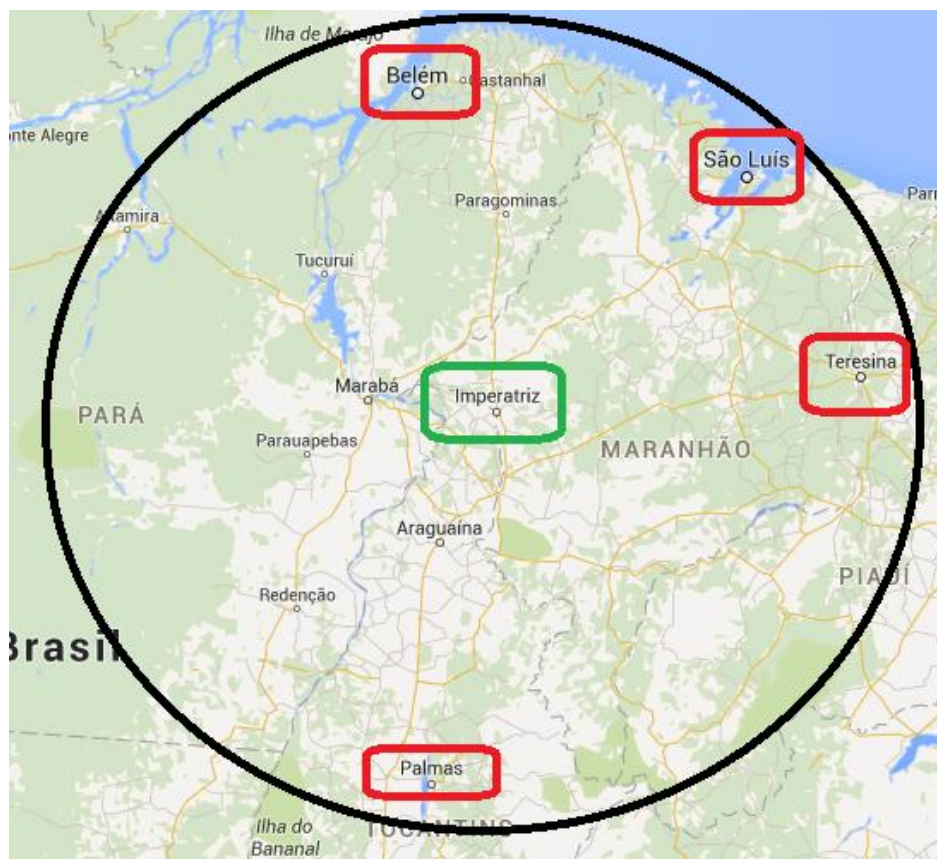
2 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO DA PESQUISA

Ao descrever o campo da pesquisa, este capítulo apresenta, inicialmente, informações sobre a Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST), uma Instituição de Educação Superior, localizada no município de Imperatriz, Maranhão. Em seguida, apresenta, igualmente, uma breve caracterização do contexto da educação superior do qual a FEST faz parte.

2.1 O município de Imperatriz

A cidade de Imperatriz, situada no estado do Maranhão, constitui-se num centro regional, que interliga três estados brasileiros. Para esta cidade ocorre, em maior número, a população dos municípios do sul e sudeste do Maranhão, sul do Pará e norte do Tocantins atraída pela intensa atividade comercial e pela variedade de serviços que são prestados. A Figura 7 mostra a localização geográfica de Imperatriz.

Figura 5- Localização estratégica da cidade de Imperatriz – MA



Fonte: Google Maps (2016).

Fundada em 1856, situa-se geograficamente a partir das seguintes referências: sudoeste maranhense; banhada pela margem direita do Rio Tocantins; distante 630 km da capital do seu estado, São Luís - MA; 570 km de Belém - PA; 800 km de Teresina - PI; e, 600 km de Palmas – TO, dados estes que já proporcionam, pela grandeza territorial das regiões Norte e Nordeste, uma posição estratégica para os setores sociais, econômicos e políticos.

Por sua localização geográfica, Imperatriz torna-se sede da Região Metropolitana do Sudoeste Maranhense com o maior entroncamento comercial, energético e econômico do Estado, mantendo ainda, o segundo maior centro populacional, político e cultural do Maranhão com um posicionamento estratégico útil não só a este Estado, mas também para todo o norte e nordeste do país, pois, encontra-se num cruzamento entre a produção de grãos de soja de Balsas no sul do Maranhão, a extração de madeira na fronteira com o Pará, a siderurgia e a pecuária em Açailândia e o polo gessoso de Grajaú. Mais recentemente, a cidade atraiu a construção de uma fábrica de papel e celulose que começou a operar em março de 2014 (SOUSA, 2015, p. 71).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012), a população do município é de 247.505 habitantes, a qual se distribui pela zona urbana (234.671 - 94,8%) e pela zona rural (12.882 - 5,2%). Assim, Imperatriz segue o modelo desencadeado em todo Brasil, constituindo-se num município majoritariamente de população urbana. Ainda, no quesito populacional, devido ao considerável raio de influência, acima descrito, Imperatriz é reconhecida como centro regional “aonde ocorre a população de pelos menos três dezenas de municípios, [...] onde vivem cerca de um milhão de habitantes” (ASSUNÇÃO; SOUSA, 2011, p. 17).

Segundo alguns dados contemplados pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI, 2014 - 2018) da FEST, contribuíram e seguem contribuindo para a ocupação demográfica da cidade de Imperatriz, os seguintes fatores:

- localização geográfica entre os polos de desenvolvimento regional (Belém – São Luís – Teresina – Palmas – Brasília – Goiânia);
- grandes extensões de terra com boa qualidade para a agricultura e pecuária;
- a pobreza estrutural e secular das populações do semiárido nordestino que abrange, sobretudo, estados como Piauí, Ceará, Pernambuco, e Paraíba, que migram à procura de água como aquelas que banham Imperatriz.

Estes aspectos corroboram com a centralidade regional de Imperatriz e mesmo com sua vocação integradora sedimentada na ampla estrutura de acesso. Esta riqueza viária torna Imperatriz conhecida como “metrópole da Integração Nacional”, com uma estrutura de chegada e saída assim constituída:

[...] acesso por meio rodoviário (Rodovia Belém-Brasília), com uma nova rodoviária inaugurada em 2011, transporte ferroviário (Ferrovia Norte-Sul e Estrada de Ferro Carajás), hidroviário (rio Tocantins) e aeroviário, sendo que o aeroporto local (Aeroporto Renato Cortez Moreira) é habilitado ao pouso diário e noturno (ASSUNÇÃO; SOUSA, 2011, p. 27).

Um dos fatos mais marcantes do desenvolvimento de Imperatriz e região deu-se em 1960 com a construção da rodovia Belém-Brasília. Um número significativo de empreendedores, especialmente do Centro-Oeste e do Sul do Brasil desloca-se para este novo polo que caracteriza sua história econômica, até os anos de 1990, em quatro ciclos. Primeiramente, registra-se o ciclo do extrativismo vegetal, depois do arroz e da madeira e, finalmente, o ciclo do ouro. Nos atuais dias, Imperatriz tem sua vida econômica voltada para o setor terciário, com 77,78% do mercado. Os setores secundário e primário contemplam, respectivamente, 16,76% e 5,46% do mercado.

No setor da educação superior, somente em meados dos anos 1970, Imperatriz registra sua primeira atividade, com a inauguração de um câmpus da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA), atualmente denominado Centro de Estudos Superiores de Imperatriz (CESI/UEMA). Em seus anos iniciais, este Centro de Estudos Superiores, como entidade pública, primava pela oferta de cursos que contemplassem a formação de professores para a educação básica, sobretudo àquela de responsabilidade municipal, cujo quadro era extremamente carente.

No início dos anos 1980, assiste-se, em Imperatriz, a abertura de um novo câmpus, agora de responsabilidade federal. Era o câmpus da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) que visava atender, de modo especial, à demanda do mercado que exigia profissionais de graduação acadêmica superior.

Nos anos iniciais deste século, Imperatriz seguiu apresentando um relevante crescimento econômico. Contribuíram para este panorama, além do crescimento da economia brasileira, o avanço da estabilidade das instituições governamentais cujos desdobramentos refletiam localmente no registro do incremento de setores do comércio e prestação de serviço. Este quadro regional de desenvolvimento alavanca, por sua vez, o interesse e a necessidade da ampliação da prestação de serviços na área da educação.

Nestes anos, as características regionais de crescimento econômico e populacional exigiam maior qualificação de sua gente e de seus atores. Tal demanda, identificada como “novo ciclo econômico”, gera ampliação dos serviços de educação superior. Deste modo, Imperatriz, num curto espaço de tempo, atinge um significativo número de oferta de

matrículas na Educação Superior. Esta ampliação é explicitada por Sousa (2015, p. 72) ao constatar:

[...] o aumento da oferta de vagas e implantação de novos cursos superiores nas três Instituições de Ensino Superior (IES) públicas já existentes: Universidade Estadual do Maranhão (CESI/UEMA), Universidade Federal do Maranhão (UFMA/Imperatriz) e o Instituto Federal de Educação do Maranhão (IFMA/Imperatriz) e, ainda, no credenciamento de cinco Instituições Privadas de Ensino Superior na modalidade de ensino presencial.

O mesmo autor identifica as seguintes IES privadas em Imperatriz: Faculdade de Imperatriz (FACIMP), Unidade de Ensino Superior do Sul do Maranhão (UNISULMA), Faculdade Pitágoras de Imperatriz, Centro Universitário do Maranhão (CEUMA/UNICEUMA) e a Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST), objeto desta pesquisa. O município, também, dispõe de 11 instituições que atuam na modalidade de Educação a Distância. Segundo a mesma fonte, as IES de Imperatriz, atualmente, disponibilizam 180 cursos (SOUSA, 2015, p. 73).

2.2 A FEST no contexto da educação superior

A educação superior é parte constitutiva do sistema de educação nacional. Garantida na Constituição Federal de 1988, é em seus grandes eixos regulamentada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), Lei n. 9.394/1996, sobretudo nos Artigos 46 a 57.

Outro referencial legal da educação superior é o Decreto Presidencial n. 3.860/2001 que, em seu Artigo primeiro, classifica as Instituições de Educação Superior (IES) em públicas, quando criadas ou incorporadas, mantidas e administradas pelo Poder Público, quer seja na esfera federal, estadual ou municipal. Também, o referido Artigo, classifica as IES em privadas, quando mantidas e administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado.

Quanto à organização acadêmica, classifica o mesmo Decreto, as IES em Universidade, Centro Universitário e Faculdade. Entre as muitas especificidades de cada uma destas organizações, pode-se dizer, em termos gerais, que a Universidade se qualifica pela autonomia em criar cursos e pela obrigatoriedade da oferta regular da tríade ensino-pesquisa-extensão. O Centro Universitário, geralmente menor que as universidades, tem graduação em vários campos do conhecimento e possui autonomia para criar cursos de ensino superior. A Faculdade, por sua vez, se caracteriza pelo enfoque na formação profissional; abriga cursos de

uma grande área, é uma organização menor e não possui autonomia para criar cursos ou programas de ensino superior.

Além destas classificações acima mencionadas é preciso reconhecer influência das políticas públicas dos últimos governos brasileiros. Procurando adaptar-se às mudanças ocorridas no campo econômico, as políticas públicas buscaram atrair cada vez mais a participação da iniciativa privada na educação superior. Tal disposição atingiu plenamente sua meta. Hoje, além da presença majoritária da iniciativa privada neste setor, é notável os seus esforços em tornar este serviço educacional rentável com claros objetivos de “aumentar a produtividade e a eficiência econômica na prestação de serviços, independentemente de seu significado substantivo para a população” (SANDER, 2005, p.109).

Conforme o censo de 2012 do Instituto Nacional de Estudo e Pesquisa Anísio Teixeira (INEP), o segmento privado de educação superior no Brasil responde por 87,42% quanto ao número total de IES e 73% em número de alunos matriculados. Situação esta que aponta, não apenas para uma ampliação da participação da iniciativa privada neste setor da educação superior, mas, também, para uma maior preocupação com a formação humana, ou seja, com o capital humano e suas competências.

Além destes números, Sousa (2015, p. 20) também observa que “a dinâmica de privatização do segmento de ensino tem se intensificado, levando o governo a demandar a confecção de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI)”. A exigência legal deste plano, requisito imprescindível para reconhecimento institucional e avaliação de cursos superiores, passa a ser um dos caminhos pelo qual o Ministério da Educação acompanha e fiscaliza o aumento considerável da participação da iniciativa privada no setor da educação superior.

É correto, também, reconhecer que as novas exigências do mercado, aliadas às normativas referentes às IES definidas pelo Poder Público, obrigaram as organizações a reverem suas estratégias, modelos e métodos gerenciais. Passam a ser imperativos das organizações privadas de educação buscar contínua redução de custos operacionais e melhorias de desempenho global (produtos, serviços e processos); adequar a estrutura organizacional; desenvolver competências; bem como, identificar ameaças e/ou oportunidades. Tais medidas ressoam igualmente no âmbito da FEST.

As IES, também, são caracterizadas pela sua missão social. Souza (2015) manifesta em sua pesquisa que, independentemente, da natureza jurídica de uma IES, quer seja pública ou privada, verifica-se nelas um destacado empenho e eficiência na execução da missão social. Isto significa a existência de uma disposição na formação de pessoas que exerçam

plenamente sua cidadania como protagonismo na construção de uma sociedade democrática, livre e justa.

Para as IES se impõe, junto com o esforço pela concretização da missão social, a tarefa de expandir as vantagens competitivas que assegurem sua permanência no segmento em que atuam. Nesta empreitada urge, entre outras ações, conhecer suas competências, o que, por sua vez, demanda uma estratégia de percepção e identificação das mesmas para que reflitam na melhoria de todo o processo organizacional.

2.3 A Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST)

A FEST está situada em uma área de intensa densidade populacional da cidade de Imperatriz. Foi credenciada pelo MEC em 2002 e seu Regimento Interno a caracteriza como “uma instituição particular de educação superior [...], pessoa jurídica de direito privado, com fins lucrativos” (FEST, 2015, p. 4).

Atualmente, oferece seis cursos, sendo três reconhecidos pelo MEC (Ciências Econômicas, Pedagogia e Direito), e três apenas autorizados (Filosofia, Teologia e Programa Especial de Formação Pedagógica para Docência do Ensino Fundamental e Médio

A FEST, como instituição de ensino, pesquisa e extensão, é identificada como faculdade isolada, fazendo assim, parte do sistema federal de educação. A mantenedora caracteriza-se por ser uma empresa familiar de pequeno porte que inicia sua presença no setor educacional na década de 1980. Da educação básica, ponto de partida da empresa, em 2002, ela expande-se para a educação superior, segmento este, segundo Sousa (2015, p. 18) “em franco crescimento e que passa por profundas transformações estruturais nas últimas duas décadas”.

No primeiro semestre letivo de 2016, matricularam-se 1288 alunos (Secretaria/FEST, 2016). Segundo dados do Setor de Pessoas, a instituição conta com um quantitativo de pessoal distribuído em três setores funcionais, sendo 21 gestores, 57 docentes e 49 técnico-administrativos, totalizando 127 colaboradores efetivos.

Foram considerados gestores todos os colaboradores que exercem poder de decisão nos diferentes níveis de organização da FEST. Eles constituem a diretoria geral, a direção de algum órgão de apoio e assessoramento, a coordenação de curso ou departamento especial (oficina pedagógica, núcleo de práticas pedagógicas, escritório modelo de assistência jurídica e laboratório de informática). O corpo docente é formado por professores especialistas (42), mestres (14) e um doutor. O pessoal técnico-administrativo é constituído pelos colaboradores

que desempenham as atividades administrativas e de manutenção do funcionamento cotidiano da FEST.

Estes números definem a FEST como uma empresa de pequeno porte. Todavia, é importante considerar que, na qualidade de empresa privada, tem como meta de crescimento a busca de resultados econômicos positivos. Assim, o olhar para suas estratégias e rotinas, ou, em outros termos, seus processos gerenciais e administrativos buscam efetivar este objetivo. Este fato faz aproximar a instituição de outras empresas que atuam em setores diferentes do mercado.

A FEST, mesmo tendo como sua característica maior a produção do saber, não pode deixar de ser entendida como um agente econômico situado no contexto do gerenciamento e da competitividade do mercado que se move em busca de crescente lucratividade. Sublinha este enunciado Campos e Verni (2006, p. 2) ao descreverem as Instituições de Educação Superior de iniciativa privada como “empresas do saber, que desenvolvem a estrutura do ensino, pesquisa e extensão, sem deixar de desenvolver a visão empresarial que existe em sua natureza administrativa”.

Somam-se a esta visão empresarial, acima apontada, elementos peculiares de toda instituição que lida com o saber. São elementos que derivam de sua natureza educadora e das normas que regulam a educação superior no Brasil. Conforme Souza (2015, p. 56), tais elementos consistem na “separação entre a entidade mantenedora e a mantida; inserção na classificação da burocracia profissional; supervisão pelo MEC; [...] geração de conhecimento; formação profissional; obrigação pela efetivação da extensão”. O mesmo autor aponta que as três últimas características fazem parte da finalidade da entidade.

2.3.1 O Plano de Desenvolvimento Institucional da FEST

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei n. 9.394/1996) regula todo o sistema da educação do Brasil. Também, nesta política pública regulatória, estão normatizadas as orientações pelas quais o governo, por intermédio do Ministério da Educação (MEC), passa a exigir, como ferramenta obrigatória da constituição de uma IES, a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI).

Não apenas na FEST, mas em todas as entidades que ofertam educação superior, o PDI é o instrumento por excelência da caracterização das mesmas. Este plano é uma exigência nacional e legal de planejamento das IES privadas e públicas do Brasil, para um período de vigência mínima de cinco anos. O MEC por meio do Parecer 1.366/2001, do Conselho

Nacional de Educação (CNE), da Câmara de Educação Superior (CES), estabelece a obrigatoriedade das IES de apresentarem esta ferramenta de planejamento. Para os atos de credenciamento e recredenciamento de uma IES, como também, para os de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação o PDI é condição obrigatória.

O PDI, fundamentado legalmente pelo decreto supracitado, tem como finalidade maior assegurar a melhoria da qualidade da educação superior. Para Sousa (2015, p. 75), o PDI também é reconhecido como o “documento de identidade de uma IES”, concentrando, na condição de plano, os elementos vitais da organização educacional. Nele se definem os constitutivos essenciais da entidade, como “[...] os princípios e valores, a visão e a missão, os objetivos, metas e ações institucionais, sendo, de certa forma, a tessitura de um percurso por onde trilharão todos aqueles que têm interesse na instituição (SOUZA, 2015, p. 17).

Ainda, em outros termos, Sousa (2015, p. 49) expressa que o PDI constitui-se para a IES na diretiva oficial e central que

[...] preceitua a necessidade de declaração da filosofia; missão; políticas para o ensino, a pesquisa e a extensão; o compromisso institucional com a responsabilidade social, mais especificamente com a inclusão social; as políticas de pessoal, docente e técnico-administrativo; as formas de comunicação com a sociedade; a organização e gestão da instituição; a infraestrutura física apropriada às estratégias estabelecidas; os procedimentos avaliativos e, finalmente, a sustentabilidade financeira do empreendimento.

O perfil institucional da FEST encontra-se descrito no terceiro capítulo do atual PDI para o período 2014 a 2018, quando discorre sobre sua missão, seu foco de atuação, seus objetivos gerais e princípios norteadores das ações acadêmicas.

Sobre sua missão institucional, assim dispõe o item 3.5 do PDI: “Formar profissionais competentes, críticos, comprometidos com o desenvolvimento integral das pessoas, em um ambiente de pluralismo ideológico e de excelência acadêmica, administrativa e de infraestrutura física e tecnológica” (FEST, 2014, p. 8). Este propósito institucional, por sua vez, é complementado com a visão institucional em que a FEST buscará “ser reconhecida como uma Instituição Brasileira de Ensino Superior de vanguarda, de forma a contribuir para o desenvolvimento regional” (FEST, 2014, p. 9)

Para a execução e desenvolvimento da missão institucional a FEST, “se orienta pelos princípios cristãos da justiça, da ética e da solidariedade, valorizando a competência, as diferenças, a pluralidade cultural e a inovação” (FEST, 2014, p. 9). A estes princípios, como

força orientadora da missão e da visão, o PDI da organização FEST adiciona o foco institucional: “Educação Superior de qualidade” (FEST, 2014, p. 9).

Em harmonia com sua missão, visão, foco de atuação e princípios, o PDI contempla, igualmente, os objetivos institucionais. Eles buscam, por meio do ensino, da pesquisa e extensão, responder às realidades brasileiras, especialmente àquelas do Estado do Maranhão e da região de sua influência. São 4 seus objetivos gerais:

- Ser uma instituição de ensino superior aglutinadora, aberta a todo o saber, crítica, criativa e competente, com vista a contribuir com o desenvolvimento regional;
- Oferecer por meio do ensino, da iniciação científica e da extensão, formação integral e permanente, visando à qualificação de profissionais, agentes de mudanças, conscientes da problemática social que envolve a região;
- Comprometer-se com a democracia na promoção de ações coletivas e participativas em todos os níveis;
- Promover e preservar a cultura para o fortalecimento das identidades (FEST, 2014, p. 9).

A clareza dos fins da organização é importante para a presente pesquisa, visto que, segundo Ruas (1999), as competências visam obter e, mesmo, superar desempenhos configurados na missão da empresa. Assim, o perfil institucional se constitui como elemento maior de referência na análise das competências da instituição FEST.

Outro elemento constitutivo do PDI é o seu Projeto Pedagógico Institucional (PPI), no qual está caracterizada a identidade da Instituição, explicitando o compromisso da organização com a formação de cidadãos atuantes e sua harmonia com a legislação educacional brasileira.

A Faculdade de Educação Santa Terezinha - FEST está voltada para a formação de cidadãos capazes de atuar com competências e habilidades na sociedade. Para o alcance deste objetivo, todos os projetos de seus cursos e programas são elaborados de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais, Padrões de Qualidades de cada área e demais legislação educacional brasileira em vigor (FEST, 2009, p. 19).

Sobre o corpo docente, o presente documento reconhece ser o agente fundamental para a realização dos objetivos da instituição, afirmando, ainda, que este corpo é constituído de professores capacitados e habilitados nas suas disciplinas, sendo-lhe assegurado um Plano de Carreira Docente e um Plano de Capacitação Docente.

Por fim, vale ressaltar que o PDI contempla os seguintes princípios norteadores das ações acadêmicas, que são suas diretrizes pedagógicas:

- ser uma Faculdade voltada para uma formação profissional com embasamento humanista e ético;
- cumprir sua função social no atendimento permanente à comunidade em suas diversas áreas de atuação;
- ter uma cultura institucional democrática e um ambiente que promova a formação integral de seus discentes;
- ampliar a sua receita e sua capacidade de reinvestimento por meio da diversificação de fontes;
- promover a integração e a convivência da comunidade acadêmica;
- aprimorar as ações de ensino, iniciação científica, extensão e prestação de serviços;
- manter processos administrativos que propiciem a eficiência, eficácia e efetividade da instituição;
- promover o desenvolvimento sistemático de pessoal da FEST;
- promover a modernização contínua das instalações, dos recursos materiais e das condições ambientais da instituição;
- assegurar comunicação interna e externa, objetiva e oportuna na difusão da informação;
- avaliar sistematicamente o desempenho da Instituição (FEST, 2014, p. 24).

A partir desta visão geral do PDI, é preciso considerar ainda a grandeza e a relevância de mais um dos temas deste importante documento institucional, isto é, a referência que faz ao seu capital humano. Especialmente, faz esta menção, nos três primeiros objetivos do eixo temático sobre Planejamento e Gestão Institucional, quando reporta a ações, como qualificar, preparar, incentivar promover, treinar e desenvolver o humano da instituição, seja este docente ou técnico-administrativo. Assim postulamos alguns objetivos do seu processo de gestão:

- manter o docente qualificado e preparado para o exercício de suas funções acadêmicas;
- promover sistematicamente, treinamentos com os funcionários técnico-administrativos, para proporcionar novos conhecimentos e desenvolver habilidades requeridas pela Instituição;
- incentivar o desenvolvimento das atividades de iniciação científica e extensão (FEST, 2014, p. 26).

A qualificação, bem como a capacitação dos recursos humanos, dentro do PDI tem como escopo garantir um padrão de qualidade das atividades essenciais da instituição, sejam elas de ensino, pesquisa, extensão ou gerenciamento.

O PDI, por constituir-se no fundamento normativo orientador de todo Instituto de Educação Superior, é também o instrumento do planejamento institucional no qual se insere o quadro da realidade futura que se objetiva alcançar. Igualmente, delineiam-se neste plano as estratégias que possibilitarão a realização dos objetivos e metas definidos institucionalmente.

Enfim, o Plano de Desenvolvimento Institucional possibilita distinguir a FEST das demais IES, pois expõe publicamente suas singularidades e peculiaridades. Esta diferenciação

torna-se, ainda, mais evidente quando a IES necessita definir sua missão e filosofia, sua política e estratégia, seus valores e princípios, dando-lhe uma personalidade pública ímpar. Todos estes elementos exigem competências iniciais e competências a serem desenvolvidas como estratégia e meta a se materializarem, num contexto educacional e formativo, em vista da efetivação da missão institucional.

2.3.2 O estilo de gestão da FEST

No âmbito de sua gestão, sendo uma empresa familiar, a FEST muito se harmoniza com o entendimento oferecido por Sabia e Rossinholi (2001), quando caracterizam a gestão tradicional nos termos de centralidade, verticalidade, funcionalidade e planejamento rudimentar. A centralidade diz respeito aos procedimentos de decisão, a verticalidade aponta para a estrutura da própria organização, a funcionalidade se efetiva na estrutura departamental da IES, e o planejamento rudimentar é definido como efetivação primária e espontânea das ações gerenciais com inexistência de instrumentos reais de controle. Neste sentido, a FEST se caracteriza como uma organização que desenvolve uma gestão tradicional.

Também desenvolve um modelo de gestão cujas práticas fundamentam-se em critérios de eficiência econômica, eficácia pedagógica e efetividade política (FEST, 2014). Todavia, a FEST busca diferenciar-se das demais IES por meio de um conjunto de estratégias que, além de ratificar os critérios apresentados, objetiva, igualmente, dar maior visibilidade a uma identidade definida em seus documentos institucionais e construída ao longo de seus 13 anos de existência.

Num ambiente marcado pelas incertezas da economia brasileira e pela competitividade interinstitucional do setor educacional, suas estratégias procuram acompanhar o mercado de forma prospectiva. Tal acompanhamento implica em políticas contínuas de redução de custos operacionais, melhorias em serviços e processos, otimização do capital humano, busca de vantagens competitivas e identificação dos riscos e oportunidades (FEST, 2014). E, pensar em um melhor desenvolvimento do capital humano requer, como afirmado no capítulo anterior, o mapeamento das competências da organização.

Ainda, pode-se constatar, especialmente em seu Plano de Desenvolvimento Institucional e de acordo com os atuais relatórios de avaliação interna e externa, a existência de planejamento contemplando ações de gestão administrativas específicas (eficiência) e de gestão pedagógica (processo de ensino-aprendizagem e os critérios pedagógicos). Estas ações visam um melhor desempenho da instituição como um todo (FEST, 2014).

A postura acima exposta requer uma mobilização de recursos diversos, os quais também são especificados no PDI (FEST, 2014). Neste sentido, estratégia e ousadia tornam-se palavras de ordem dos gestores para assegurar a consecução das metas e práticas organizacionais diferenciadoras e competitivas. O planejamento estratégico, identificado no contexto das IES como PDI, é um instrumento facilitador, tanto para o controle, como para a tomada das decisões. Também contribui no enfrentamento da competitividade, pois ele dá respostas aos desafios demandados pela sociedade da informação e da tecnologia que tornam as realidades econômicas e educacionais mais complexas.

Ao apontar estas respostas é possível identificar as competências desejadas pela FEST, pois elas encontram-se assentadas no PDI e demais documentos institucionais como o Regimento Interno (RI). Nos Relatórios de Avaliação quer sejam elaborados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior, ou pela Comissão Própria de Avaliação (CPA) também é possível identificá-las ao longo de seus comentários de apreciação crítica sobre a vida institucional. A CPA é o órgão interno da organização responsável pela autoavaliação institucional.

O planejamento estratégico, possibilitado pela exigência legal que recai sobre toda IES, permite à organização agir proativamente em direção aos fins, pelos quais tomou existência. Ele permite, igualmente, uma maior interação com ambiente tanto interno como externo. Isto, necessariamente demanda mudanças no capital humano, nas tecnologias e processos organizacionais. Tais procedimentos possibilitam superar lacunas (limites e problemas) e aproveitar as oportunidades que se apresentam. Portanto, pode-se dizer que o estratégico se aproxima do operacional.

Ainda, sublinhando o papel gestor do PDI, é possível também descrevê-lo como caminho normativo que possibilita a otimização do desempenho da IES. Ele possibilita uma gestão de maior eficiência e qualidade. Aqui caberia uma nova e importante linha de pesquisa cujo objeto central seria a análise do processo gerencial da instituição em vista da efetivação dos elementos constitutivos de seu PDI.

Nos elementos constitutivos do PDI percebe-se que a instituição tem consciência de que para manter-se no mercado necessita de estratégias diferenciadas (FEST, 2014). Elas possibilitam a organização criar sustentabilidade e assim conservar-se em atividade no mercado. Diferenciadas porque permeadas de competências essenciais que se definem como aquelas que fazem a instituição adquirir um perfil próprio e diferenciado no mercado. As estratégias diferenciadas consolidam-se, também, a partir dos diagnósticos ou avaliações

realizados pelas comissões de avaliação, já citadas e que fazem parte do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

Assim, os diagnósticos (avaliações) proporcionados pelas comissões interna e externa tornam-se documentos colaboradores da instituição para o entendimento de sua gestão. Eles permitem reconhecer os pontos fortes e fracos, as oportunidades, ameaças, bem como reconhecer e repensar o modelo de gestão desenvolvido pela empresa. Enfim,

[...] são de grande valia para a tomada de decisões por gestores dos diferentes níveis da organização, além de subsidiar o planejamento estratégico da instituição, a aferição da efetividade desse planejamento, a revisão de atualização de documentos, e fomentar a prática reflexiva e educativa da qual todos os participantes se beneficiam (FEST, 2014, p. 26).

A prática da autoavaliação é uma realidade na FEST e muito colabora para o entendimento de sua missão e do gerenciamento do seu capital humano em vista da realização de seus objetivos. As avaliações externas, realizadas por órgãos do MEC, também, preparam a instituição para as mudanças necessárias a fim de assegurar a efetivação de sua missão.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos e descrito o instrumento de coleta de dados.

Ao definir a metodologia, o pesquisador assegura clareza e cientificidade ao seu trabalho de investigação, ciente de que, segundo Oliveira (2001, p. 117), “[...] a pesquisa tem por objetivo estabelecer uma série de compreensões no sentido de descobrir respostas para as indagações e questões que existam em todos os ramos do conhecimento humano, envolvendo o mundo social, vegetal e animal”.

3.1 A estratégia metodológica: o Estudo de Caso

O Estudo de Caso foi a estratégia metodológica utilizada na presente pesquisa como a forma considerada mais adequada para se conhecer, de maneira mais detalhada a realidade investigada (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008, p. 41), Yin (2010, p. 24) afirma que o Estudo de Caso “é usado em muitas situações para contribuir para o nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados”. Assim, justifica-se a escolha desta metodologia pela sua eficácia em estudos desenvolvidos no interior de organizações sem afastar os sujeitos de seu ambiente natural. Sem a pretensão de chegar a resultados possíveis de generalização, o pesquisador busca informações que lhe permitam compreender como determinado fenômeno se comporta, lançando mão de observações, analisando materiais empíricos e descrevendo a rotina e os significados da vida de agrupamentos humanos (COELHO CESAR, não datado), como professores, gestores e técnicos administrativos de uma instituição educacional.

Para a realização deste Estudo de Caso, foram utilizados procedimentos metodológicos, como a observação, pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

3.1.1 Observação

A observação constitui-se como ferramenta normal no cotidiano humano. O homem é um ser que observa. Ele está continuamente, observando a natureza, os comportamentos, as paisagens e as mais diversas realidades pertinentes ao mundo em que vive. Grande parte de seus conhecimentos originam-se de sua habilidade em observar. Assim, este ato comum torna-se método de coleta de dados científicos, pois contribui para o entendimento de

fenômenos comportamentais e organizacionais, entre outros. Como finalidade científica, a observação consiste em conhecer com profundidade, indo além do simples ato de escutar, ver, falar e sentir.

Nesta pesquisa, a observação dá-se com a participação do pesquisador, pois ele é parte integrante do corpo docente da IES escolhida para o estudo. Tal posição do pesquisador possibilitou liberdade de acesso a espaços, documentos e coleta de depoimentos informais, mas significativos e relevantes para a pesquisa.

Ciente dos procedimentos e objetivos deste trabalho a direção geral da IES concedeu pleno apoio e liberdade de acesso aos documentos pertinentes à instituição, bem como aos colóquios com os colaboradores sobre o tema da pesquisa (Apêndice A).

3.1.2 Pesquisa bibliográfica

Para fundamentar a pesquisa proposta, buscou-se na literatura especializada conhecimentos que sustentassem a relevância das competências dentro das organizações. A revisão da literatura confirmou a pertinência do tema no conjunto do capital humano e dela se extraiu uma abordagem do capital intangível como eixo constituído de importantes ativos, sendo o capital humano o mais relevante.

Ainda, nesta etapa da pesquisa, o tema competência, além de ser conceituado no entendimento de vários teóricos, foi caracterizado como um constituído por conhecimentos, habilidades, atitudes e valores, como foi exposto no capítulo primeiro.

A literatura pesquisada, no intuito de aclarar conceitos e perseguir a meta definida por este trabalho, permitiu, no momento da estruturação do instrumento de pesquisa, listar as competências do capital humano consideradas importantes para as organizações que atuam no setor do ensino superior.

3.1.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental consistiu na busca de fontes secundárias produzidas pela própria FEST: documentos institucionais, como o PDI, Relatórios de Avaliação, Regimento Interno, Projeto Pedagógico dos Cursos (PPC), missão organizacional e dados estatísticos. Tais informações permitiram ampliar o conhecimento do pesquisador sobre seu objeto de investigação, resultando no exposto no capítulo segundo deste trabalho.

“Documentos são considerados fontes estáveis e riquíssimas de informação, pois permitem repetidas consultas segundo diferentes pontos de vista e sua análise não exige a presença ou interação com os sujeitos implicados” (MENDONÇA; ROCHA; NUNES, 2008, p. 37).

3.1.4 Pesquisa de campo

Um dos principais critérios para a escolha da FEST como campo de pesquisa foi a facilidade de acesso do pesquisador ao ambiente de pesquisa.

A pesquisa de campo realizada foi direcionada a todos os 127 colaboradores da IES, abrangendo os três segmentos institucionais: gestores docentes e técnico-administrativos. Os atores da pesquisa, segundo Vergara (2005, p. 53), são os que “fornecerão os dados de que o autor necessita para fazer a pesquisa”. A seleção dos sujeitos da pesquisa pode abranger, segundo Gil (2010, p. 110), diferentes segmentos e funções, envolvendo, neste caso, gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo, o que configura o tipo de amostragem estratificada.

A coleta de dados foi iniciada no final do mês de fevereiro de 2016. A amostra da pesquisa foi composta por colaboradores dos três segmentos institucionais, totalizando 77 respondentes (61% da população), sendo gestores (19%), docentes (47%) e pessoal técnico-administrativo (34%).

3.2 O instrumento de coleta de dados

Além das observações *in loco*, sistematicamente realizadas pelo pesquisador, a pesquisa de campo consistiu na aplicação da escala *Phrase Completion* (Apêndice B) aos sujeitos da amostra. Optou-se por este tipo de escala pela propriedade com que consegue, em uma dada situação, verificar a presença de um atributo e medir a sua intensidade (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014, p. 3). Assim, viu-se nesta técnica a possibilidade de avaliar a ausência, a presença e a intensidade da presença de determinadas competências no âmbito da FEST.

Conforme atesta Silva Júnior e Costa (2014, p. 7), essa escala foi desenvolvida por Hodge e Gillespie (2003). Segundo seus autores, escalas desse tipo “medem o construto inserindo sua intensidade no próprio enunciado da escala, facilitando, potencialmente, o entendimento dos respondentes e medindo de forma mais confiável e válida o que está sendo investigado” (SILVA JÚNIOR; COSTA, 2014, p. 3). Segundo estes autores, as escalas

Phrase Completion são “provavelmente, a melhor alternativa já sugerida” frente a outras técnicas de mensuração, como a escala de Likert, usada para medir concordância de pessoas com afirmações propostas pelo pesquisador.

A escala *Phrase Completion* estrutura-se numa escala padrão de 11 pontos, sempre de 0 a 10 na sequência dos números inteiros. Enquanto o número 0 representa a ausência de atributo, o 10 aponta para a intensidade máxima de sua presença. Quanto mais próxima do ponto 0 estiver a resposta, menor será, portanto, sua presença, e quanto mais próxima do ponto 10 maior sua intensidade.

A elaboração do instrumento de coleta de dados obedeceu ao entendimento teórico das quatro dimensões constitutivas das competências: conhecimento, habilidades, atitudes e valores, objetivando identificar com que intensidade os colaboradores da FEST percebem as competências de seu capital humano para a efetivação de sua missão.

A escala foi formada com as 39 competências identificadas a partir do estudo realizado por Lemos (2003) e apresentadas, no primeiro capítulo, nos Quadros 2, 3, 4 e 5. Na escala elaborada, as competências foram apresentadas em quatro blocos: 1- Conhecimento (competências 1.1 a 1.9); 2 - Habilidades (competências 2.1 a 2.10); 3 - Atitudes (competências 3.1 a 3.10); e 4 - Valores (competências 4.1 a 4.10).

A escala foi montada de forma a permitir a avaliação de cada competência em três faixas de intensidade, de acordo com o seguinte critério: baixa intensidade (de 0 a 2); intensidade moderada (de 3 a 7); e alta intensidade (de 8 a 10). A faixa de respostas de *baixa intensidade* sinaliza para uma quase ausência de certas competências, sugerindo a necessidade de intervenção da gestão. A faixa de respostas de *intensidade moderada* indica a presença e o grau de presença considerado satisfatório ou aceitável em uma organização, cabendo melhorias por parte da gestão. Já a faixa de respostas de *alta intensidade* indica aquelas competências que têm maior visibilidade na Instituição e que, certamente, mais contribuem para efetivação da sua missão, constituindo-se no capital humano, por excelência, da FEST.

A apresentação da escala para os sujeitos da pesquisa foi precedida de um texto explicativo, constando nele a reprodução da missão institucional da FEST, esclarecimentos sobre a finalidade da pesquisa e instruções para o preenchimento da escala *Phrase Completion*, garantindo-se aos informantes seu anonimato e à IES o uso das informações apenas para fins acadêmicos. Os participantes assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice C).

3.3 Tabulação e apresentação dos dados

Para a tabulação, utilizou-se um programa ou aplicativo próprio para planilhas de cálculo. Questões não respondidas foram computadas na coluna N/R (Não Respondeu), ou na coluna Respostas em Branco, sendo consideradas inválidas.

Na mesma planilha foram apuradas a quantidade e a porcentagem de respostas atribuídas a cada competência, bem como a quantidade e a porcentagem de colaboradores que avaliaram cada uma das competências nas três faixas consideradas.

Igualmente, foi possível destacar na planilha as respostas por segmentos pesquisados: gestores (Apêndice D), docentes (Apêndice E) e pessoal técnico-administrativo (Apêndice F). Uma última planilha foi elaborada mostrando os dados gerais da IES, a partir de dois critérios: a quantidade de respostas atribuídas a cada faixa de intensidade e o resultado da avaliação das competências pelos colaboradores: gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo (Apêndice G).

Uma vez tabuladas todas as respostas dos sujeitos, foram adotadas duas perspectivas principais de análise e discussão dos resultados:

- **resultado das respostas por faixas de intensidade:** análise e discussão dos resultados, tomando-se por base a quantidade e os percentuais de respostas atribuídas a cada uma das competências apresentadas, por faixa de intensidade, considerando-se os dados da Instituição como um todo e os dados de cada segmento: gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo;
- **resultado da avaliação das competências pelos colaboradores:** análise e discussão dos resultados, considerando-se a quantidade e o percentual de colaboradores e como avaliaram cada competência, tomando-se por base cada competência ou agrupamento de competências (conhecimento, habilidades, atitudes e valores).

Para os objetivos desta investigação, serão analisados mais detalhadamente os resultados das faixas de baixa e alta Intensidade, uma vez que a faixa central da escala (moderada intensidade) evidenciou uma natural concentração das respostas.

Os dados foram apresentados e analisados, partindo-se dos dados gerais da IES até níveis de maior detalhamento.

O próximo capítulo expõe os dados coletados, bem como a análise e discussão dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste quarto e último capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo, a partir dos entendimentos indicados nos capítulos precedentes.

A análise se desenvolve a partir da retomada da questão norteadora e dos objetivos da pesquisa, procurando alcançar uma maior compreensão das competências no âmbito das organizações, em geral, e, em especial, no interior de uma Instituição de Educação Superior, a Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST).

4.1 Dados da observação

No transcorrer dos dias em que a pesquisa foi construída, alguns elementos chamaram a atenção do pesquisador evidenciando uma melhor compreensão do fenômeno investigado.

Primeiramente, destaca-se na IES um ambiente de trabalho caracterizado pelo “profissionalismo”, com relações cordiais e respeitadas entre os colaboradores. A rede social formada pelos colaboradores é um diferencial da FEST, segundo afirma significativo número de professores.

Outro destaque da IES está na sua firme proposição de capacitação obrigatória oferecida mensalmente aos docentes. São momentos que visam ao aperfeiçoamento, ao desenvolvimento profissional e a uma maior interação entre os professores, visando obter as condições necessárias para as interfaces de áreas de conhecimento, que, por sua vez, vão configurar a interdisciplinaridade. Para o corpo técnico-administrativo, também, ocorrem estes momentos, mas não com a intensidade que é proporcionada aos docentes.

Destacam-se, também, a entrega e o comprometimento dos gestores para com a Instituição. Observa-se que se reúnem, semanalmente, para análise de situações próprias da gestão, busca constante de adequação da IES às exigências do MEC e tomadas de decisões em vista de superar lacunas e efetivar ou redefinir metas propostas institucionalmente.

Observa-se, porém, um número ainda pequeno de doutores e mestres entre os docentes, o que não condiz com a proclamada excelência acadêmica. A pequena oferta de cursos de especialização *lato sensu*, também, representa uma lacuna na Instituição.

Um dos programas de extensão de destaque pela sua sensibilidade à diversidade e à inclusão social, e que possibilita comunicação transformadora com a sociedade, é a educação

indígena. Tal programa possibilitou e segue possibilitando acesso acadêmico aos indígenas da comunidade Krikati.

Os resultados das avaliações internas e externas realizadas na IES são utilizados como subsídios para revisão das ações institucionais em seus diversos níveis de gestão.

As atividades de pesquisa científica ainda não configuram a FEST como uma academia realmente de excelência científica. A iniciação à pesquisa caminha de forma tímida, ainda que os gestores tenham feito colocações mais firmes e exigentes a respeito da produção de pesquisa por parte dos docentes nos encontros formativos.

Sobre os princípios que norteiam o agir institucional, eles estão bem definidos na documentação legal da organização, contudo, nos colóquios informais com os colaboradores ainda percebe-se pouco reconhecimento da presença deles. Colaboradores, que muito se empenham no exercício de sua função, guardam certo desconforto, alegando indiferença ou não reconhecimento por parte dos gestores.

A FEST, por ser uma empresa familiar, tem buscado a autonomia e representatividade nominal nos colegiados dos Cursos. O fato de ser uma empresa familiar parece não prejudicar a organização na sua disposição em efetivar seus objetivos de educação superior.

Merece, também, ser mencionada a infraestrutura da FEST e seus recursos de informação que apontam para um referencial de boa qualidade educacional.

Estes, entre outros pontos, se destacaram no conjunto das observações registradas pelo pesquisador e possibilitaram maior compreensão do fenômeno comportamental dentro da organização identificado como competências.

4.2 Mapeamento das competências necessárias da FEST

Com base no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e no Regimento Interno (RI) da FEST foi possível mapear as competências necessárias para a efetivação da missão institucional. O Quadro 6 apresenta estas competências com indicação do documento que assegura serem necessárias ou desejadas pela instituição. Contudo, isto não significa que as mesmas competências não possam, também, ser localizadas nos demais documentos institucionais, sobretudo, naqueles de avaliação da organização.

Para defini-las como competências desejáveis, buscou-se sua correlação com a missão, princípios e objetivos da instituição, considerando-se a classificação adotada nesta pesquisa: conhecimento, habilidades, atitudes e valores.

Quadro 6 – Competências desejáveis na FEST

COMPETÊNCIAS DESEJÁVEIS NA FEST	
Competências relativas a Conhecimento	Referência
Educação de qualidade e excelência acadêmica (conhecimento de conteúdo, metodologia, novas tecnologias, técnicas de estudo e pesquisa, e profissional da área de atuação).	PDI, p. 8, 23, 26, 30 e 31
Conhecimento de interface de áreas (interdisciplinaridade), de outros saberes.	PDI, p. 10 e 25
Conhecimento das realidades sociais.	PDI, p. 24
Conhecimento sobre diversidade, meio ambiente e cultura.	PDI, p. 34
Aprender com qualidade.	PDI, p. 36
Competências relativas a Habilidades	Referência
Criatividade.	PDI, p. 10
Ações ou trabalhos em equipe (coletivos).	PDI, p. 10 e 44
Educação de qualidade e excelência acadêmica (didática, clareza na exposição, uso de tecnologia).	PDI, p. 8
Aptidão em exercer profissionalmente o cargo.	PDI, p. 23
Iniciação científica (pesquisa).	PDI, p. 24, 26, 32, 39 e 44; RI, p. 5
Competências relativas a Atitudes	
Inovação	PDI, p. 8
Valorizar as diferenças e pluralismo cultural	PDI, p. 10
Lidar com o diferente	PDI, p. 10
Agir democrático	PDI, p. 24
Sensibilidade social	PDI, p. 24
Responsabilidade social	PDI, p. 35
Responsabilidade	RI, p. 6
Competências relativas a Valores	Referência
Justiça	PDI, p. 9, 36 e 37; RI, p.5
Solidariedade	PDI, p. 9, 37; RI, p. 68
Ética	PDI, p. 24; RI, p. 5
Democracia	PDI, p. 24; RI, p. 5
Transparência	PDI, p. 31, 39
Respeito	PDI, p. 37; RI, p. 68
Coerência (honestidade)	RI, p. 68

Fonte: Elaborado pelo autor.

Esta relação de competências identificadas nos documentos institucionais apresenta semelhanças com a relação extraída dos estudos de Lemos (2003) e listada nos Quadros 2, 3, 4 e 5 exibidos no primeiro capítulo, podendo as diferenças serem atenuadas por questões semânticas. Em virtude desta aproximação, na coleta de dados, foi considerada a relação de competências identificadas por Lemos (2003), por ser uma relação que remete ao entendimento mais amplo do capital humano que, quando utilizado, compartilhado, socializado, aprimorado, estimulado e otimizado, se torna a riqueza da organização.

4.3 Resultados das respostas por faixas de intensidade

O Quadro 7 foi elaborado para facilitar o desenvolvimento da análise e discussão dos resultados, a partir da quantidade e dos percentuais de respostas apresentados e totalizados em cada faixa de intensidade.

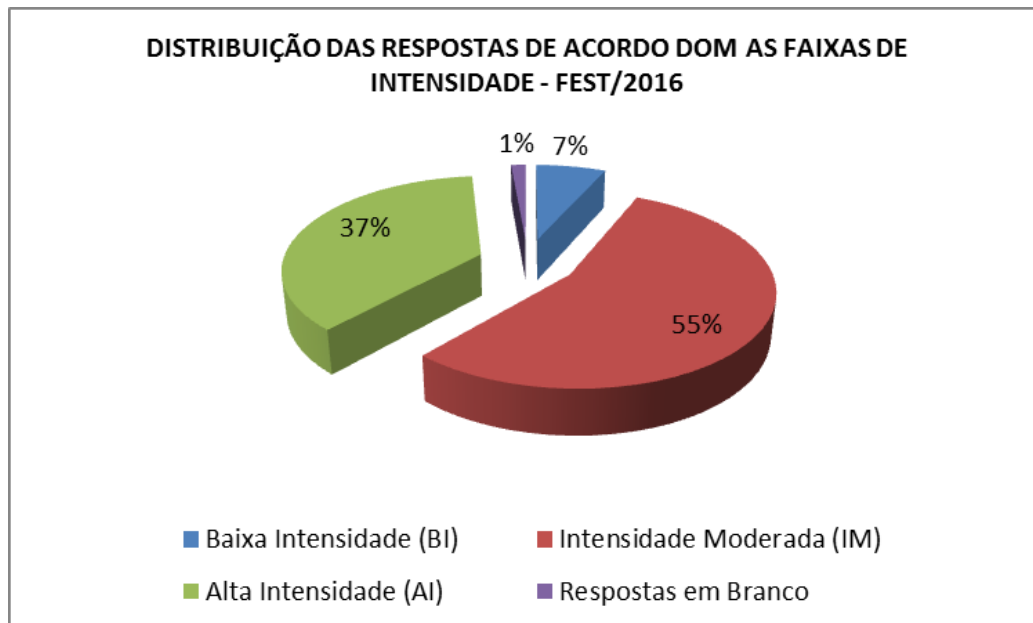
Quadro 7 – Dados gerais da pesquisa, de acordo com a quantidade de respostas

RESPONDENTES	Baixa Intensidade (BI)		Intensidade Moderada (IM)		Alta Intensidade (AI)		Respostas Válidas	% de Respostas Válidas	Respostas em Branco	% de Respostas em Branco	TOTAL GERAL DE RESPOSTAS
	QTD. E % COM RELAÇÃO AO TOTAL DE RESPOSTAS										
	Qtd.	%	Qtd.	%	Qtd.	%					
Gestores	36	6%	394	67%	138	24%	568	97%	17	3%	585
Docentes	107	8%	731	52%	544	39%	1382	98%	22	2%	1404
Pessoal Técnico-Adm.	58	6%	525	52%	428	42%	1011	100%	3	0%	1014
TOTAL E % GERAL DE RESPOSTAS	201	7%	1650	55%	1110	37%	2961	99%	42	1%	3003

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dados apontam que apenas 7% das respostas incidiram na faixa de Baixa Intensidade, enquanto 55% estão na faixa de Intensidade Moderada e 37% na parte superior da escala e, apenas 1% das respostas ficaram em branco e foram consideradas inválidas, como mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 – Distribuição das respostas de acordo com as faixas de intensidade



Fonte: Dados da pesquisa.

Mesmo considerando-se que apenas 7% das respostas incidem na faixa de Baixa Intensidade, este resultado sinaliza para pontos vulneráveis da instituição, pois indica que algumas competências, praticamente, ainda não são percebidas ou são muito pouco notadas

no interior da FEST. A concentração da maioria das respostas (55%) na faixa de Intensidade Moderada indica uma presença satisfatória das competências na Instituição, enquanto um número significativo de respostas (37%) foi atribuído à faixa de Alta Intensidade, indicando os pontos fortes da IES.

Com base na tabulação geral dos dados (Apêndice G), percebe-se um aumento progressivo da quantidade de respostas à medida que aumenta a pontuação da escala. Observa-se, ainda, uma nítida concentração dos dados a partir da segunda metade da escala. Pode-se, também, considerar que os 92% das respostas atribuídas às faixas de Intensidade Moderada e Alta identificam as competências que têm maior visibilidade na Instituição e que, certamente, mais contribuem para efetivação da sua missão, constituindo-se no capital humano, por excelência, da FEST.

As competências indicadas por 37% das respostas na faixa de Alta Intensidade remetem ao entendimento de Sanchez (2001 apud BITENCOURT; BARBOSA, 2010, p. 178), quando afirma que as competências são “habilidade de uma organização de sustentar uma coordenação de recursos e capacidades de forma a alcançar suas metas”. Este entendimento permite perceber a relação profunda das competências com as metas organizacionais que, por sua vez dão visibilidade e efetividade à missão da IES. A concentração de 92% das respostas nas faixas de Moderada e Alta Intensidade da escala reflete, ainda, que o proposto nos documentos institucionais é realizado em termos das metas e objetivos estratégicos da Instituição, sugerindo que os colaboradores da Instituição apresentam uma percepção satisfatória de suas competências.

Tal visão, porém, não é consensual entre os três segmentos, quando se observa, por exemplo, que, na faixa de Baixa Intensidade, os docentes são responsáveis por 8% das respostas contra 6% de respostas dos gestores e técnico-administrativos; na faixa de Intensidade Moderada, os gestores são responsáveis por 67% das respostas, contra 52% de respostas dos docentes e técnico-administrativos; já na faixa de Alta Intensidade, as divergências entre os três segmentos são, ainda, mais acentuadas: enquanto os gestores são responsáveis por 24% das respostas e os docentes, por 39%, o pessoal técnico-administrativo é responsável por 42% das respostas. Estes dados parecem ser compatíveis com o lugar que cada segmento ocupa na Instituição: gestores exercem funções de nível estratégico, de comando e liderança; docentes respondem pelas atividades de nível tático; e o pessoal técnico-administrativo desempenha funções operacionais. É compreensível, por isso, que as visões de cada segmento apresentem discrepâncias.

Os gestores, responsáveis pela tomada de decisão nos diferentes níveis da organização e pela efetividade de todo o planejamento estratégico da Instituição, apresentam uma percepção mais apurada do objeto desta pesquisa. Em outros termos, entende-se que os gestores, pelo seu poder de decisão e percepção do cotidiano da FEST, são de capital importância na efetivação dos objetivos institucionais e, por conseguinte, na concretização da sua missão, o que explicaria seu maior nível de exigência. Por ser constituído de grupo de pessoas que exercem cargos de direção, e por estarem estas pessoas mais atentas à vida institucional, é aceitável que esperem mais de seus colaboradores. Ao mesmo tempo, atestam que cabe a eles, na condição de gestores, continuarem promovendo o desenvolvimento e a otimização das competências do capital humano da FEST.

Quanto ao corpo docente, estes colaboradores da FEST caracterizam-se pela sua intensa ação no processo ensino-aprendizagem da educação superior. Eles assumem grande responsabilidade na efetivação da missão institucional, visto que são os maiores responsáveis pela formação acadêmica, lembrando que excelência acadêmica é a realização da missão (PDI, 2014). Daí, o papel sumamente relevante do docente na vida organizacional de toda IES.

A visão do pessoal técnico-administrativo, no entanto, é a que mais se distancia da avaliação dos gestores. Este setor funcional é formado por todos os colaboradores que não são gestores e nem exercem o magistério, no entanto, este é o setor funcional mais presente no dia a dia da Instituição. Os técnico-administrativos, como um todo, perfazem a maior carga horária de presença na Instituição ao cumprirem jornada de trabalho de 44 horas semanais. A FEST zela para que as condições de trabalho destes colaboradores sejam condizentes com a natureza das ações educativas por ela desenvolvidas (FEST, 2014, p. 49), oportunizando, também, ações de capacitação, tanto no aprofundamento quanto no aperfeiçoamento dos conhecimentos profissionais (FEST, 2014, p. 50). Assim, o pessoal técnico-administrativo conta com condições adequadas de trabalho, política de bolsas de estudos integrais ou parciais para si e para seus dependentes (FEST, 2014, p. 45) e se consideram parte integrante da instituição e da efetivação da sua missão, tendo consciência das competências necessárias para tal.

A respeito da concentração das respostas na faixa de Intensidade Moderada da escala, apesar de sugerir um certo conforto e segurança para seguir imprimindo as mesmas estratégias, torna-se prudente uma avaliação mais profunda de todas as competências a fim de assegurar plena efetivação da missão desta IES em estudo. A propósito, o termo moderado, segundo o dicionário Aurélio, significa “conter nos justos ou devidos limites”, ou seja, as

competências fazem-se presentes nas fronteiras do necessário para efetivar os objetivos e metas da instituição. Não se encontram nem aquém nem além dos limites necessários. Tal situação pode levar a um patamar de ações que não ultrapassem ao “costumeiro” da organização, atrofiando o potencial inovador e, assim, comprometendo a qualidade da efetivação da missão da FEST.

Em síntese, qual o significado desta percepção das competências do capital humano da FEST no tocante à efetivação de sua missão institucional? A busca de resposta a esta questão implica um olhar para os processos de autoavaliação institucional. A pesquisa, ao caracterizar a gestão da Instituição, apresentou o PDI como instrumento de gestão estratégica que busca ações efetivas em vista da realização de sua missão. Estas ações ganham corpo nos contínuos processos de avaliação externa e interna a que se submete a IES, bem como nas estratégias operacionais para o desenvolvimento das competências reconhecidas como necessárias (Quadro 6) para a consecução de suas metas e objetivos e que redundam na efetivação da missão institucional.

Assim, o panorama que a pesquisa proporciona evidencia uma significativa presença das competências necessárias e imprescindíveis para a efetivação da missão institucional, pois competência e missão se implicam mutuamente. Em outras palavras, ao reconhecer a relação intrínseca entre as competências e a missão institucional estabelece-se a seguinte razão: a intensidade de percepção das competências é diretamente proporcional à efetivação da missão institucional. Portanto, em uma organização, onde se constata que a maioria das respostas incide na parte média e superior da escala, pode-se afirmar que, igualmente, a missão institucional é levada adiante de forma satisfatória.

Neste Estudo de Caso, a efetivação da missão institucional, também, pode ser comprovada pelo atual Conceito Institucional (CI), definido pelo MEC. O CI é uma parte do processo de avaliação proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), que consiste na avaliação *in loco* feita por uma comissão de especialistas do MEC. O resultado desta avaliação gera uma nota que varia na escala de 0 a 5. O atual CI FEST é representado pela nota 3 (e-MEC, 2016). A percepção positiva dos colaboradores, evidenciada pela concentração das respostas na parte superior da escala, não dista da percepção da Comissão de especialistas do MEC.

4.4 Resultados da avaliação das competências pelos três segmentos

O Quadro 8 foi elaborado para servir de referência para o desenvolvimento da análise e discussão dos resultados referentes à avaliação que os sujeitos da pesquisa fazem de cada uma das competências apresentadas, considerando-se os três segmentos e os quatro agrupamentos de competências (conhecimento, habilidades, valores e atitudes).

Quadro 8 – Avaliação geral das competências pelos três segmentos

ORDEM	COMPETÊNCIAS	BAIXA INTENSIDADE		INTENSIDADE MODERADA		ALTA INTENSIDADE		RESPOSTAS VÁLIDAS
		QTD	%	QTD	%	QTD	%	
1.1	Domínio do conteúdo a ser ministrado	2	3%	30	39%	44	58%	76
1.2	Conhecimento sobre metodologias e processos para a aprendizagem	1	1%	43	57%	32	42%	76
1.3	Conhecimento das novas tecnologias	3	4%	46	61%	27	36%	76
1.4	Conhecimento de novas técnicas de inter-relacionamento	7	9%	43	57%	25	33%	75
1.5	Interdisciplinaridade	9	12%	48	65%	17	23%	74
1.6	Conhecimento didático	1	1%	39	51%	34	46%	74
1.7	Conhecimento dos documentos institucionais	11	14%	43	57%	22	29%	76
1.8	Conhecimento profissional de sua área de atuação	2	3%	29	38%	45	59%	76
1.9	Conhecimento das normas de segurança	10	13%	48	62%	19	25%	77
2.1	Ser didático	2	3%	35	46%	39	51%	76
2.2	Comunicação oral e escrita	10	13%	34	45%	32	42%	76
2.3	Manejo de técnicas para melhorar o ensino/aprendizagem	2	3%	47	62%	27	36%	76
2.4	Trabalho em equipe	6	8%	43	57%	27	36%	76
2.5	Capacidade de resolver ou administrar problemas (conflitos)	8	10%	44	57%	25	32%	77
2.6	Capacidade de aprender a aprender	4	5%	38	50%	34	45%	76
2.7	Criatividade	5	6%	46	60%	26	34%	77
2.8	Capacidade de produzir e publicar pesquisas	13	17%	45	59%	18	24%	76
2.9	Ser disciplinado	2	3%	45	58%	30	39%	77
2.10	Facilidade em computação	3	4%	42	55%	31	41%	76
3.1	Confiabilidade	4	5%	42	55%	31	40%	77
3.2	Iniciativa e espírito inovador	5	6%	51	66%	21	27%	77
3.3	Satisfação no trabalho	12	16%	38	50%	26	34%	76
3.4	Flexibilidade para considerar o diferente	8	10%	47	61%	22	29%	77
3.5	Flexibilidade para reconhecer erros	10	13%	49	64%	18	23%	77
3.6	Persistência	2	3%	41	53%	34	44%	77
3.7	Compromisso organizacional	6	8%	40	52%	31	40%	77
3.8	Disponibilidade	4	5%	34	44%	39	51%	77
3.9	Responsabilidade	1	1%	31	45%	37	54%	69
3.10	Comprometimento	2	3%	38	49%	37	48%	77
4.1	Colaboração	5	7%	46	61%	25	33%	76
4.2	Respeito	4	5%	38	50%	34	45%	76
4.3	Transparência	4	5%	48	63%	24	32%	76
4.4	Honestidade	4	5%	36	47%	36	47%	76
4.5	Paciência	2	3%	49	64%	25	33%	76
4.6	Justiça	10	13%	49	64%	17	22%	76
4.7	Autenticidade	3	4%	46	61%	26	35%	75
4.8	Humildade	7	9%	52	68%	17	22%	76
4.9	Compreensão	4	5%	44	59%	26	35%	74
4.10	Espírito de equipe	3	4%	43	57%	30	39%	76

Fonte: Dados da pesquisa.

O Quadro 8 contempla o conjunto de competências individuais que nesta pesquisa foi sempre identificado como competências do capital humano de uma organização. Mais especificamente, elas dizem respeito às competências necessárias e desejáveis de uma IES.

A partir do entendimento de Agüero (2010) sobre as competências, como uma configuração onde se integram metas, características operacionais, resultados esperados e valores organizacionais, é possível confirmar a relevância destes resultados para a execução do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que estabelece as estratégias da organização para realizar sua missão.

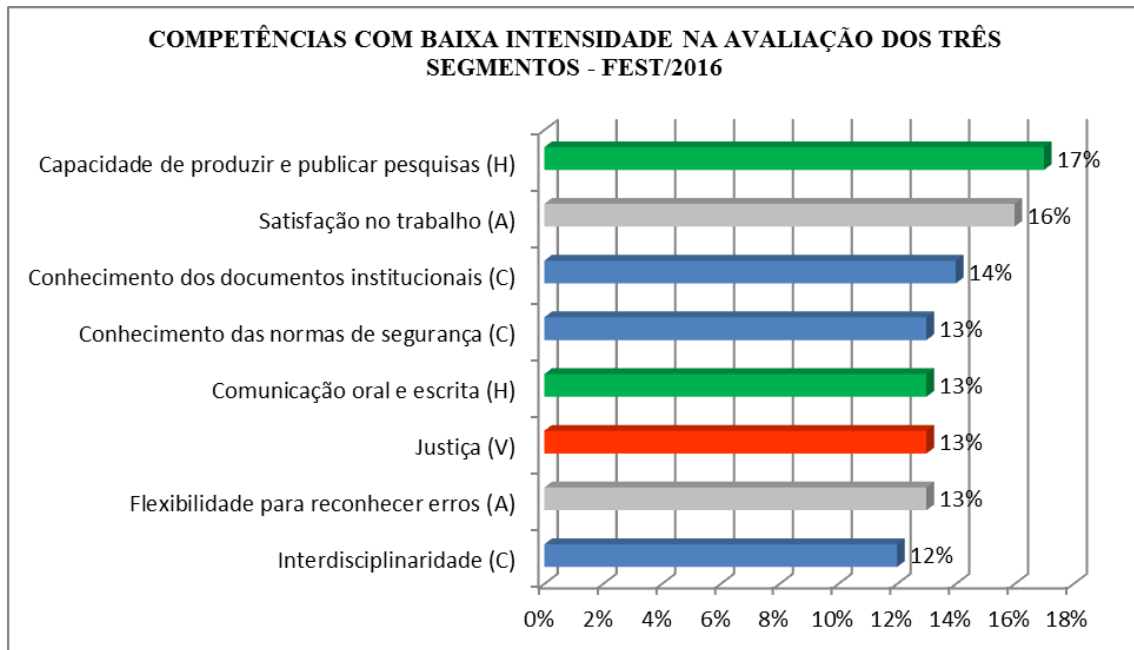
4.4.1 Competências avaliadas com baixa intensidade

Esta seção apresenta a análise e a discussão dos resultados de cada uma das competências que apresentaram baixa intensidade na avaliação dos colaboradores.

Antes de adentrar especificamente nesta análise, vale lembrar que a tarefa de mapear ou identificar as competências do capital humano com sua intensidade no contexto institucional, torna-se instrumento valioso de percepção real das forças e fraquezas da organização e de definição das ações estratégicas para otimizar ainda mais as potencialidades e sanar as fraquezas. O mapeamento torna-se, também, um instrumento imprescindível para uma eficaz gestão do capital humano que, segundo Ponchirolli (2011), é decisiva na valorização ou na desvalorização da de uma organização.

O Gráfico 2 mostra as competências avaliadas com baixa intensidade pelos três segmentos da FEST.

Gráfico 2 – Competências avaliadas com baixa intensidade



Fonte: Dados da pesquisa.

No intuito de um mapeamento da intensidade de presença das competências na FES/2016, observando os resultados expostos no Quadro 8 e no Gráfico 2, pode-se afirmar que apenas alguns colaboradores, entre 1% e 10%, consideram uma ou outra competência quase ausente na FES/2016. Alguns colaboradores, entre 12% e 17%, consideram uma ou outra competência pouco presente ou com baixo grau de intensidade.

As oito competências mostradas no Gráfico 2 foram as mais avaliadas como de baixa intensidade pelos três segmentos. Assim, tendo presente que a atividade fim da FES/2016 é a educação, objetivando oferecê-la com “excelência acadêmica” e com a visão de contribuir para o desenvolvimento regional (FES/2016, 2014), é possível estabelecer uma primeira análise partindo-se da seguinte questão: Como efetivar satisfatoriamente estes propósitos de sua missão se a percepção da competência *Capacidade de produzir e publicar pesquisas* apresenta a maior porcentagem dos respondentes (17%), indicando sua baixa intensidade? A “excelência acadêmica” em uma IES passa necessariamente por seu potencial de pesquisa científica. A baixa intensidade desta competência, bem como da *Interdisciplinaridade* (12%), aponta uma lacuna na instituição FES/2016 com relação à oferta de uma educação superior de qualidade, elemento primordial na configuração de sua missão institucional.

A competência *Satisfação no trabalho*, ao ser indicada por 16% dos respondentes com baixa intensidade, desencadeia um quadro mercedor de especial atenção dos gestores, uma vez que a satisfação no trabalho incide fortemente no desempenho organizacional e, por

consequente, na efetivação da missão da Instituição. A satisfação no trabalho diz respeito à motivação do trabalhador. Como executar estratégias, como inovar, como competir, como atingir excelência, como educar com qualidade se os colaboradores de uma instituição do setor educacional não apresentam satisfação em seu trabalho? Como a FEST será capaz de efetivar sua missão com um corpo de funcionários não motivados?

Quando 14% dos respondentes assinalam a competência *Conhecimento da missão, princípios, visão, objetivos e planejamentos institucionais (documentos institucionais)* com baixa intensidade, indicam que há certo desconhecimento do perfil institucional. Isto fragiliza a possibilidade de um desempenho mais consciente dos colaboradores que, igualmente, compromete a missão institucional.

Treze por cento dos colaboradores avaliaram que as competências *Comunicação oral e escrita, Conhecimento das normas de segurança, flexibilidade para reconhecer erros, e Justiça* são quase ausentes na Instituição. A baixa intensidade destas competências afetam, sobretudo, dois aspectos institucionais: convivência na organização e excelência acadêmica.

A competência *Justiça*, relativa a valores, é mencionada em primeiro lugar entre os princípios elencados no PDI que devem orientar o desempenho da missão institucional: “no desempenho de sua missão, a FEST se orienta pelos princípios cristãos da justiça, da ética e da solidariedade [...]” (FEST, 2015, p. 9). Pela grandeza deste valor e pelo destaque que recebe no principal documento normativo da FEST, este atributo, em particular, mereceria um estudo posterior, pois segundo Schwartz (1992 apud CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011), os valores são princípios norteadores de toda pessoa. E, as pessoas é que tornam possíveis qualquer organização, qualquer IES. Além disto, o fato da *Justiça* estar entre as competências mais apontadas com baixa intensidade compromete o potencial agregador de valor das demais competências, gerando, até mesmo, um desconforto de satisfação laboral.

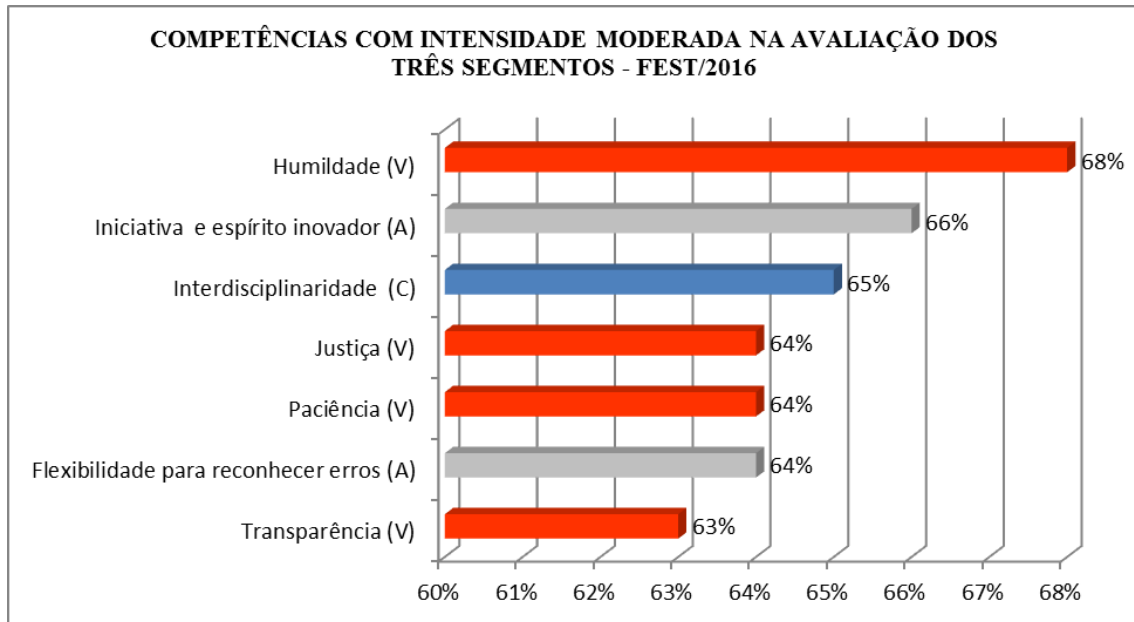
A competência *Interdisciplinaridade (12%)* é fator central na aprendizagem ativa que representa um caminho seguro de educação com qualidade e merece especial atenção dos gestores.

Enfim, a percepção de competências com baixa intensidade deve merecer um olhar pontual da parte dos gestores da IES, pois a pesquisa demonstrou que não é possível tornar uma organização competitiva sem o cuidado e o zelo no desenvolvimento do seu capital humano.

4.4.2 Competências avaliadas com intensidade moderada

Como já foi observado, é bastante significativo o percentual de colaboradores que avaliaram as competências com intensidade moderada, como mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Competências com intensidade moderada



Fonte: Dados da pesquisa.

A análise e a discussão dos resultados das competências assinaladas pelos colaboradores participantes da pesquisa com intensidade moderada reportam para a concentração das respostas nesta faixa apresentada no Quadro 7.

Para os gestores, a quantidade de colaboradores que avaliaram as competências com intensidade moderada, assegura uma relativa tranquilidade na condução das políticas de ação, porém, tanto a avaliação do MEC (e-MEC, 2016) quanto a necessidade de assegurar competitividade de mercado exigem contínua vigilância e determinação de gestão para assegurar que todas as competências atinjam alta intensidade de presença.

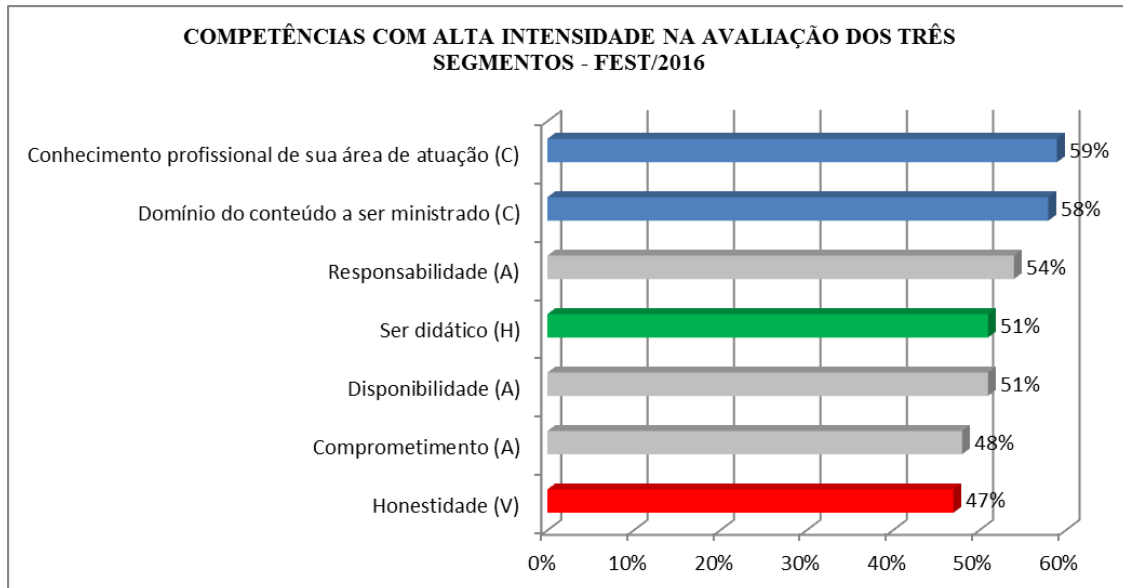
4.4.3 Competências avaliadas com alta intensidade

As competências percebidas com alta intensidade de presença representam os pontos fortes da instituição que são entendidos como desempenho profissional, capacitação, competição, qualificação, incumbência e suficiência do seu capital humano. São forças da

instituição que, segundo Boyatzis (1982) determinam o retorno à organização, ou seja, solidificam sua sustentabilidade.

O Gráfico 4 exibe as sete competências avaliadas por maior número de colaboradores dos três segmentos como aquelas mais presentes na Instituição.

Gráfico 4 – Competências mais bem avaliadas pelos três segmentos



Fonte: Dados da pesquisa.

As competências mais presentes na FESTA abrangem as suas quatro dimensões constitutivas: conhecimentos, habilidades, atitudes e valores. Em uma Instituição de ensino, o destaque dado na percepção de seus colaboradores de duas competências próprias do conhecimento – *Conhecimento profissional da área de atuação (59%)* e *Domínio de conteúdo (58%)* – apontam diretamente para os elementos essenciais da missão Institucional da FESTA: formação de “profissionais competentes” e “excelência acadêmica”. Somam-se a este norteamento a competência relativa à atitude, *Responsabilidade (54%)*, e a relativa a habilidades, *Ser didático, isto é, ter clareza de exposição (51%)*, que são determinantes no exercício da docência que prima por excelência.

As demais competências, não menos relevantes, relativas a atitudes – *Disponibilidade (51%)*, *Comprometimento (48%)* e *Honestidade (47%)*, relativa a valores – imprimem elevada relevância no desdobramento da missão institucional.

Todas estas competências serão analisadas nos próximos gráficos, que buscam apresentá-las na relação com as demais competências constitutivas de cada agrupamento (conhecimento, habilidades, atitudes e valores) e com base nos dados gerais da Instituição. No

entanto, somente as competências assinaladas com alta intensidade, e pela maioria dos colaboradores serão foco de apreciação.

4.4.4 Avaliação das competências relativas a conhecimento

O conhecimento, segundo Toffler (2007) é um bem intangível que não pode ser tocado e, por não ser linear, pode gerar significativos resultados na organização. Ele é o bem vital e mais importante de uma organização que supera os ativos tradicionais, como o dinheiro e máquinas.

Ainda para Chiavenato (2009), o conhecimento é responsável pelo desenvolvimento de novos serviços, execução de ações estratégicas em relação aos clientes (no caso FEST, acadêmicos) e aos concorrentes. Para este autor tudo que agrega valor a uma organização tem sua consistência em conhecimentos. Daí, a relevância dos resultados apresentados no Gráfico 5 para a vida e a gestão institucional da FEST, pois assemelha-se a uma radiografia da IES. Os percentuais exibidos no Gráfico 5 referem-se à avaliação feita pelos três segmentos.

Gráfico 5 – Competências com alta Intensidade referentes a conhecimento



Fonte: Dados da pesquisa.

Embora as duas primeiras competências, *Conhecimento profissional de sua área de atuação* (59%) e *domínio do Conteúdo a ser ministrado* (58%) já tenham sido destacadas na análise do Gráfico 4, contudo, é relevante reconhecer o destaque que recebem em meio às demais competências relativas ao conhecimento.

Este destaque evidencia que os três segmentos manifestam que a FEST tem sua identidade e sua razão de ser marcadas pela área do conhecimento. É de fato uma instituição cuja força expressiva de produção é o saber. Lidar com o conhecimento é a especificidade por excelência de toda IES, seu campo específico de atuação pelo qual sua *performance* é, geralmente, reconhecida.

As demais competências com alta intensidade destacadas por maior número de colaboradores são desdobramentos naturais das duas primeiras competências analisadas. Pela dinamicidade, porém, destas competências requer-se contínua capacitação e aprofundamento dos elementos pertinentes a estas competências para assegurar a excelência acadêmica.

Esta intensidade das competências relativas a conhecimento está detalhada por segmento funcional por meio dos dados tabulados no Apêndice D (Gestores), Apêndice E (Docentes) e Apêndice F (Pessoal Técnico-administrativo).

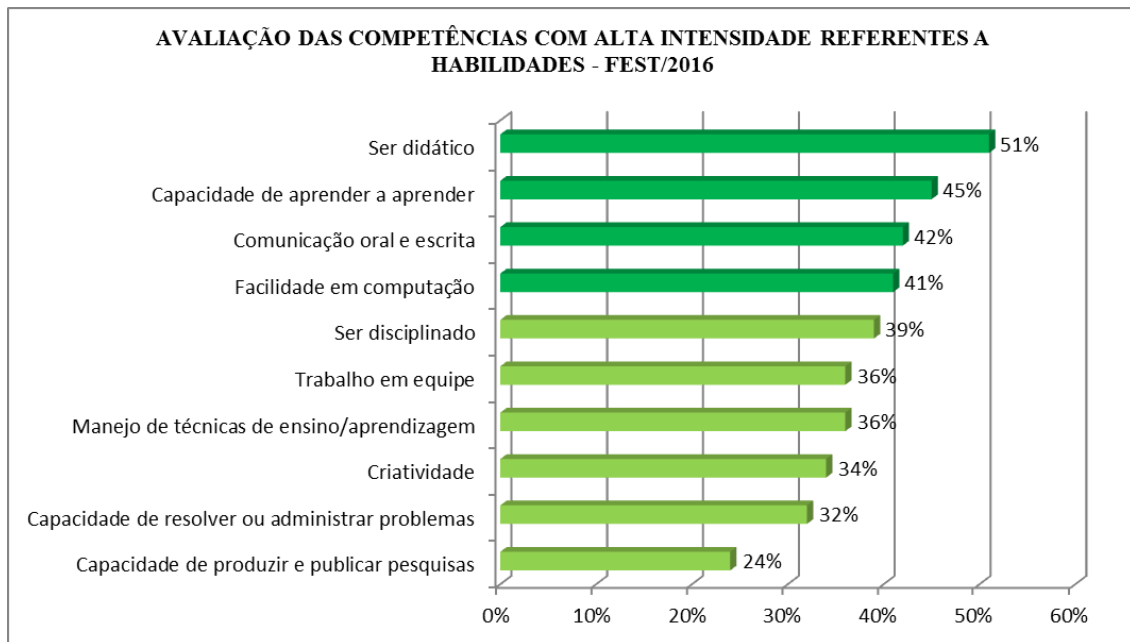
4.5.5 Avaliação das competências relativas a habilidades

Em continuidade com a análise das competências que são assinaladas por um número expressivo de respondentes, a pesquisa apresenta agora aquelas que dizem respeito às habilidades. Segundo Sveiby (1998), habilidade é a “arte de saber fazer”.

As habilidades são percebidas no desenvolvimento da função laboral dos colaboradores. No espaço de trabalho é possível identificar ou mapear a habilidade bem como sua intensidade de presença.

O Gráfico 6, ao apresentar as habilidades mais percebidas na FEST pelos três segmentos, mostra que elas podem ser, também, entendidas como soma de experiências e conhecimentos.

Gráfico 6 – Competências com alta intensidade referentes a habilidades



Fonte: Dados da pesquisa.

A habilidade *Clareza de exposição (didática)* foi indicada pela maioria dos colaboradores (51%) como a mais intensamente presente na IES. Sendo a FEST uma instituição de ensino em que a educação é matéria prima, a clareza de exposição torna-se outro requisito de qualidade e excelência no ensino superior.

A *Capacidade de aprender a aprender* (45%) torna os colaboradores abertos à formação continuada e às novas práticas pedagógicas. A *Comunicação oral e escrita* (42%) viabiliza uma interação eficaz e rápida, bem como, agiliza os processos organizacionais de gestão. No que diz respeito à *Facilidade em computação* (41%) deve-se esta avaliação ao fato da Instituição oportunizar vários espaços, inclusive laboratórios de informática, para apoio às atividades administrativas e pedagógicas.

As demais competências relativas a habilidades, citadas no Gráfico 6 receberam avaliação de 24% a 45% dos colaboradores.

Esta intensidade das competências relativas a habilidades está detalhada por segmento funcional por meio dos dados tabulados no Apêndice D (Gestores), Apêndice E (Docentes) e Apêndice F (Pessoal Técnico-administrativo).

4.5.6 Avaliação das competências relativas a atitudes

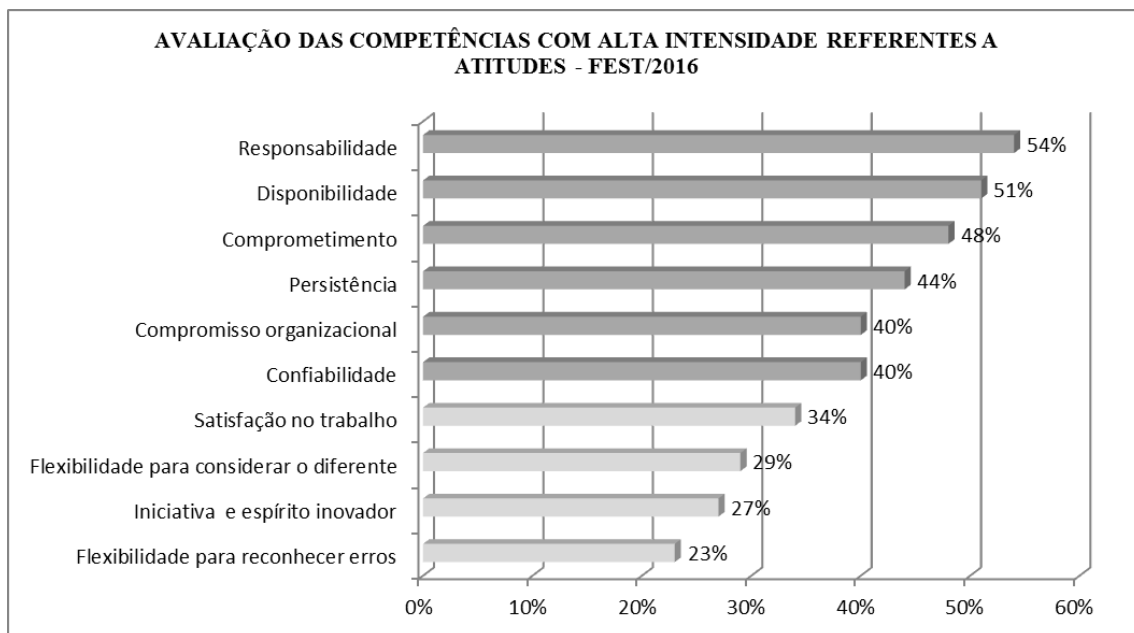
O mapeamento das competências relativas a atitudes possibilita perceber como a estrutura interna da organização se desenvolve, visto que as pessoas são motivadas a

moldarem suas atitudes com os comportamentos desejáveis pela própria organização, comportamentos estes que se refletem no desempenho da Instituição.

Um entendimento muito usual de atitude se resume em duas palavras: “querer fazer”. Situações que exigem novos processos que demandam mudanças exemplificam a dificuldade dos colaboradores assumirem uma atitude de mudança, de querer fazer o novo. Assim, confirma-se a necessidade de atitudes assertivas para que aconteçam as mudanças em uma organização cuja natureza educacional é carregada de dinamicidade.

O Gráfico 7 discrimina as competências relativas a atitudes indicadas por maior número de colaboradores dos três segmentos.

Gráfico 7 – Avaliação das competências relativas a atitudes



Fonte: Dados da pesquisa.

As competências *Responsabilidade* (54%), *Disponibilidade* (51%), *Comprometimento* (48%), *Persistência* (44%), *Compromisso organizacional* (40%) e *Confiabilidade* (40%) são as que aparecem com porcentagens mais elevadas e, por isso, merecedoras de concisas análises, por representarem o expressivo capital social que detém a FEST.

Mais da metade dos colaboradores (54%) aponta o atributo *Responsabilidade* como competência de alta intensidade na FEST. Pelos comentários informais registrados pelo pesquisador ao longo deste Estudo de Caso, é possível concluir que os colaboradores, mesmo apresentando algumas insatisfações laborais, desempenham suas funções com alta responsabilidade, tendo como causa importante a identificação com a vida organizacional

construída pelo rico capital social dos colaboradores, evidenciando, também, a consciência e o perfil dos colaboradores no exercício de suas obrigações. A missão institucional é tarefa a ser realizada pelo corpo humano da organização. E o fato deste corpo perceber a presença com alta intensidade da *responsabilidade* significa um comprometimento forte dos integrantes da FEST na consecução de seus objetivos, isto é de sua missão institucional.

As atitudes visualizam indícios das intenções comportamentais ou inclinações no agir de maneira positiva ou negativa. Neste sentido, a presença de seis competências relativas a atitudes percebidas na FEST por significativo número de colaboradores (mais de 40%) indica uma postura positiva do capital humano e agregadora de valor. Este conjunto de atitudes revela forte compromisso dos gestores, docentes e técnico-administrativos com a IES e sua missão, evidenciando, portanto, um ambiente organizacional propício para crescimento de satisfação laboral.

Esta intensidade das competências relativas a atitudes está detalhada por segmento funcional por meio dos dados tabulados no Apêndice D (Gestores), Apêndice E (Docentes) e Apêndice F (Pessoal Técnico-administrativo).

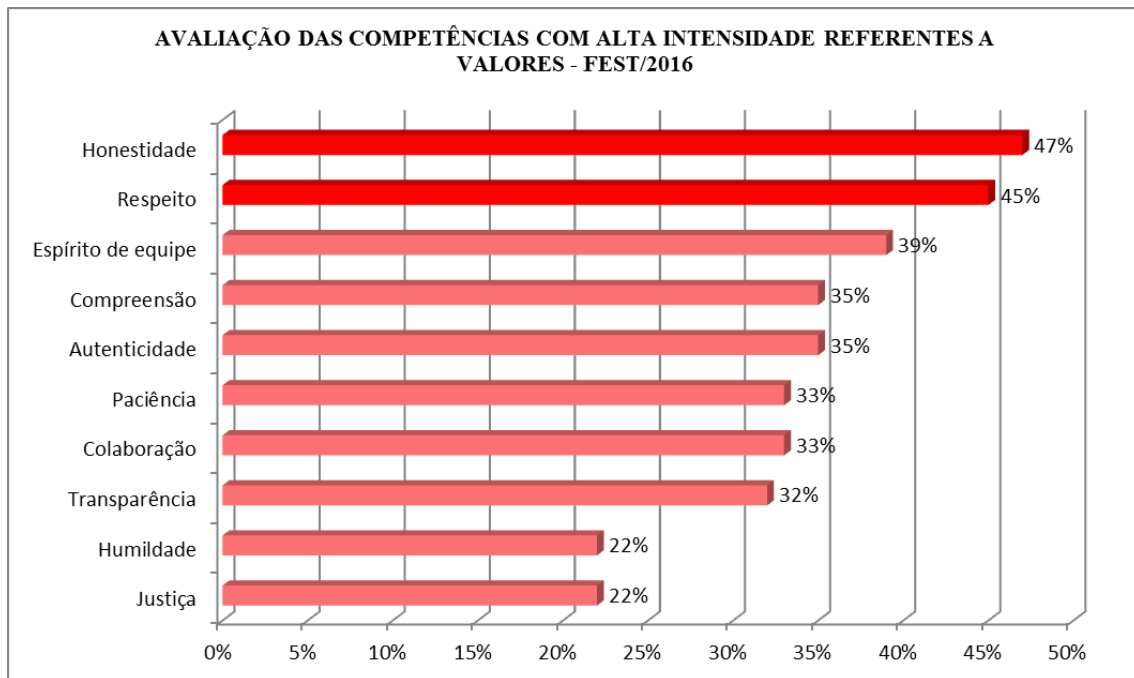
4.5.7 Avaliação das competências relativas a valores

Retomando Schwartz (1992) que caracteriza os valores como “metas desejáveis” e “princípios norteadores” da pessoa, a pesquisa adentra-se na quarta dimensão constitutiva das competências identificando sua intensidade de presença na FEST. Como princípio orientador da vida humana, os valores são identificados nos vários comportamentos que configuram o viver, sejam eles sociais, laborais ou pessoais.

Em uma organização, seja ela filantrópica ou com fins lucrativos, como o caso FEST, identificar ou conhecer seus valores, segundo Demo (2010) concorre para a implementação de uma gestão que proporciona satisfação dos colaboradores e eficácia na efetivação das metas institucionais.

O Gráfico 8 traz as competências relativas a valores mais bem avaliadas pelos colaboradores da organização FEST.

Gráfico 8 – Competências com alta intensidade referentes a valores



Fonte: Dados da pesquisa.

Nenhuma das competências mostradas no Gráfico 8 foi avaliada com alta intensidade pela maioria dos colaboradores, evidenciando uma lacuna ou fraqueza na instituição FEST. Os resultados apresentados no referido gráfico merecem também especial atenção dos gestores, pois segundo Demo (2010) reflete tanto nos objetivos institucionais (missão) como na satisfação dos colaboradores.

Os valores, por serem princípios norteadores da vida e do agir humano, colocam em relevo a interdependência e complementariedade das competências entendidas como conhecimento, habilidade, atitude e valores. Esta interdependência das competências, sustentada no primeiro capítulo, e perceptível nos documentos institucionais da FEST que foram caracterizadas no segundo capítulo, reaparece como pano de fundo na coleta de dados proporcionados pela pesquisa de campo.

Esta intensidade das competências relativas a valores está detalhada por segmento funcional por meio dos dados tabulados no Apêndice D (Gestores), Apêndice E (Docentes) e Apêndice F (Pessoal Técnico-administrativo).

O segmento dos técnico-administrativos foi o que melhor destacou a presença das competências relativas aos valores com alta intensidade (Apêndice F). Concorre como causa deste fato a participação do segmento de forma mais intensa no cotidiano da Instituição, atuando em espaços, como secretaria, biblioteca, vigilância, limpeza, manutenção e outros.

Deste modo, adquirem um olhar e uma percepção diferenciada dos demais setores funcionais da FEST. Este olhar diferenciado leva-os a perceberem mais intensamente os elementos comportamentais como atitudes e valores que, frequentemente, apresentam-se com intensidade dentro de qualquer organização social.

CONCLUSÃO

O mercado, atualmente, torna-se cada dia mais exigente com suas organizações. Dinamicidade e mudança são palavras de ordem que impactam a vida de todas as empresas, não excetuando, em hipótese alguma, aquelas do setor educacional.

Neste cenário de alta competitividade e produtividade, as instituições estarão em condições de responder às novas demandas no momento em que compreenderem que seu desempenho, seu valor e sua missão institucional ocorrem quando uma nova visão de gestão, estrategicamente, prioriza seu capital humano, zelando pela maior fonte agregadora de valor aos ativos da organização: as competências de seus colaboradores.

Este novo processo compromete-se com a identificação das potencialidades de seu capital humano, que a ciência administrativa caracteriza como competências, apontando que a gestão do conhecimento é o espaço propício para se efetivar a determinação de identificar as competências ou mapeá-las, desencadeando a criação e disseminação do conhecimento.

Nesse sentido, o passo inicial é a prática da gestão de pessoas, no intuito de conhecer as potencialidades ou competências já presentes no interior da organização. Assim, mapear as competências não significa apenas aquisição de um novo acervo de saberes, mas assegurar-se da descoberta, do conhecimento dos elementos-chave que possibilitarão sustentabilidade, competitividade e agregação de valor para a organização.

É tarefa basilar dos gestores, uma vez identificadas ou mapeadas as competências do seu capital humano, motivar seus colaboradores para que, no desempenho de suas funções específicas, agreguem valor à organização, consolidando um perfil institucional competitivo. Assim, a otimização do capital humano passa, necessariamente, pela identificação das competências, sempre interdependentes, tornando-se uma forma de sustentar as demandas estratégicas.

Tendo presente este panorama de mercado e de estratégia administrativa, a presente pesquisa apresentou, por meio de um estudo de caso, a análise das competências em uma Instituição de Educação Superior, identificada como Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST), localizada na cidade de Imperatriz, Maranhão.

Dois fatores foram decisivos para este estudo de caso. Primeiro, a identificação das competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores determinada pelo estudo de importantes teóricos da ciência administrativa e pelo estudo dos documentos institucionais da FEST. Depois, a participação dos três segmentos de colaboradores da FEST, gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo, que

possibilitaram identificar a intensidade com que as competências fazem-se presentes na instituição.

Além de possibilitar o inventário das competências, a pesquisa possibilitou verificar com que intensidade estas competências são percebidas pelos colaboradores da IES. Uma percepção que identifica a presença das competências na organização e o seu grau de intensidade (baixa, moderada e alta intensidade), em vista de sua meta maior, efetivar a missão institucional.

Deste modo, tornou-se possível determinar e identificar quais são os limites e as forças do capital humano para atender aos objetivos da organização. Ficou possível identificar quais os conhecimentos, as habilidades, as atitudes e os valores mais presentes e menos presentes na vida organizacional. Além de constituir-se como um inventário, a pesquisa fornece subsídios para a tomada de decisão para os gestores da FEST e subsídio de entendimento das competências para qualquer IES, seja de iniciativa privada ou pública. Também passa a ser subsídio para a tarefa de mapeamento e análise de competências em qualquer empresa, independentemente de sua área de atuação.

Neste Estudo de Caso, o estudo do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), principal documento da FEST, permitiu desenvolver a pesquisa sempre alinhada à visão, aos princípios e à missão da Instituição.

Igualmente relevante para este Estudo de Caso foi a participação e prontidão dos atores, o que possibilitou a identificação das competências na IES e a verificação da sua intensidade de presença, evidenciando as possibilidades e limites do atual capital humano da organização FEST.

Partindo da premissa que o mapeamento de competências por si só já possibilita geração de conhecimento na organização, a análise de presença delas no conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores permitiu uma visão significativa para elaboração e execução das estratégias de ação a fim de garantir sustentabilidade e competitividade no mercado.

Ainda nesta linha de entendimento, a investigação trouxe à luz elementos que possibilitam uma análise específica ao abranger os três segmentos funcionais: gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo, e ao trabalhar os quatro agrupamentos das competências: conhecimento, habilidades, atitudes e valores. Assim, obteve-se, ao mesmo tempo, uma visão panorâmica da IES, mas uma visão localizada nos três setores da vida organizacional da FEST. Estes exames mais minuciosos do capital humano, na perspectiva de suas competências, permitem à gestão, reordenar prioridades, rever planejamentos e tomar

decisões mais assertivas, evitando-se desperdício de tempo e recursos, fatores decisivos, como ferramentas estratégicas, contra a instabilidade do mercado brasileiro.

É preciso assinalar, como principal desfecho da pesquisa que as competências, em sua maioria, não só são percebidas pelos colaboradores da FEST, como são percebidas com intensidade satisfatória na Instituição. E mais, as análises estabelecidas, a partir da concentração das respostas nas faixas de intensidade e a partir dos resultados das avaliações feitas pelos três segmentos funcionais, evidenciaram que as competências mais identificadas e identificadas por maior número dos colaboradores incidem positivamente sobre a efetivação da missão institucional.

Esta análise, contudo, deve merecer especial atenção dos gestores da instituição pois é significativo o fato de que importantes competências do capital humano de uma IES tenham sido assinaladas com baixa intensidade. De qualquer forma, pode-se concluir e, ao mesmo tempo, recomendar que as competências assinaladas por maior número de colaboradores na faixa de respostas de *baixa intensidade*, merecem especial atenção e intervenção da gestão da FEST, uma vez que os dados indicam uma quase ausência de certas competências. De forma semelhante, as competências assinaladas por maior número de colaboradores na faixa de respostas de *intensidade moderada*, embora indiquem um grau de presença considerado satisfatório ou aceitável em uma organização, cabe à gestão implementar melhorias. Já as competências assinaladas por maior número de colaboradores na faixa de respostas de *alta intensidade*, ou seja, aquelas que têm maior visibilidade na Instituição, e que, certamente, mais contribuem para efetivação da sua missão, constituem-se no capital humano, por excelência, da FEST, devendo ser preservado e estimulado. O resultado da avaliação dos três segmentos, embora seja alentador, não exime a gestão de implementar medidas que mantenham o desempenho atual dos colaboradores e promovam, continuamente, a sua *performance*.

Cabe, ainda, observar que a pesquisa não conseguiu contornar algumas dificuldades, como, por exemplo, não considerando a heterogeneidade dos segmentos institucionais, que por ocuparem funções diferenciadas, apresentam grau de escolaridade, cultura e visão de mundo muito próprias de seu perfil profissional, acarretando entendimentos pessoais sobre suas próprias competências, sobre a instituição e sua missão estratégica. Outro ponto que poderia ser levado em consideração diz respeito à subjetividade dos sujeitos na interpretação do enunciado de cada competência, uma vez que a escala não apresentou aos sujeitos o conceito de cada uma delas.

Recomenda-se, também, no que se refere às oportunidades de pesquisas futuras, o aprofundamento do tema e a aplicação do modelo utilizado na análise das competências em outra IES da região tocantina, com foco nas competências identificadas nos documentos institucionais e não na relação extraída da literatura especializada ou, ainda, na aplicação de modelos alternativos de mapeamento das competências organizacionais.

Destaca-se, enfim, que os resultados desta investigação, podem subsidiar a FEST na perspectiva da criação de uma cultura organizacional, na qual o desenvolvimento das competências – entendidas como conhecimento, habilidades, atitudes e valores – e o crescimento pessoal e profissional de gestores, docentes e pessoal técnico-administrativo estejam, cada vez mais, alinhados e contribuindo para a efetivação da sua missão institucional.

REFERÊNCIAS

- AGÜERO, Pedro Manuel Zayas. *Las competencias: una visión teórico-metodológica*. 2010. Disponível em: <<http://www.eumed.net/ce/2010a/pmza.htm>> Acesso em: 21 jul. 2015.
- APPOLINÁRIO, Fábio. *Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- ASSUNÇÃO, Tasso; SOUSA, Eduardo S. *Perfil de Imperatriz Maranhão: socioeconomia, história, geografia, demografia, gestão empresarial*. Imperatriz: Ponto Gráfico, 2001.
- BARBALHO, Célia R. S.; ROZADOS, Helen B. F. *Gestão do conhecimento através do mapeamento de competências: o case do Sistema CFB/CRB*. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 9., 2009, Belém. Anais eletrônicos... Belém, 2009.
- BARATO, J. N. *Competências essenciais e avaliação do ensino universitário*. Brasília: UNB, 1998.
- BEN-SIMCHON, Jacob; ANDRIESSEN, Daan. Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation. In: SME's (RICARDIS). 2006. Disponível em: <http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf>. Acesso em: 20 set. 2015.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. *Avaliação de desempenho humano na empresa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, Allan C. Q. Gestão de competências: articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). *Gestão contemporânea de pessoas*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- BITENCOURT, Claudia; AZEVEDO, Debora; FROEHLICH, Cristiane. *Na trilha das competências: caminhos possíveis no cenário das organizações*. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- BONTIS, N.Y.; GIRARDI, J. *Teaching knowledge Management and Intellectual Capital lessons: an experimental examination of the TANGO simulation*. International Journal of Technology Management, 2000.
- BOOG, G. *O desafio da competência*. São Paulo: Best Seller, 1991.
- Boyatisis, R. *The competent manager*. New York: Wiley, 1982.
- BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. *Revista da Administração Pública (RAP)*. Rio de Janeiro: FGV, v. 35. n. 6, p. 61-81, nov./dez. 2001.

BRASIL. Ministério da Educação. *Lei n 9.394*. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, de 20 de dezembro de 1996. Brasília: MEC. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm>. Acesso em: 30 out. 2015.

_____. *Decreto 3.860*, de 9 de julho de 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2001/D3860.htm>. Acesso em: 30 out. 2015.

_____. Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. *Parecer 1.366*, de 12 de dezembro de 2001. Brasília: MEC. Disponível em: <http://www.cmconsultoria.com.br/legislacao/pareceres/2001/par_2001_1366_CNE_CES_dirtrizes_credenciamento_autorizacao.pdf>. Acesso em 05 ago. 2015.

_____. *Constituição Federal da República Federativa do Brasil (1988)*. Brasília: Portal Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 30 out. 2015.

BRENNAN, N. *Reporting intellectual capital in annual reports: Evidence from Ireland*. Accounting, Auditing & Accountability Journal, 2001

CAMPOS, Ivan Ferreira de; VERNI, Marli de Lourdes. *Gestão universitária: uma analogia do ponto de vista de dinossauros, gazelas e tigres em três instituições de ensino superior privado*. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/74902/t0131.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 20 jul. 2015.

CARDOSO, Luiz Roberto. *Remuneração por habilidades e competências: um estudo de práticas em empresas brasileiras*. 2002. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo – USP, São Paulo. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde.../pt-br.php>. Acesso em: 30 jul. 2015.

CARVALHO, Ana Cristina Marques de, SOUZA, Leonardo Pellegrino de. *Ativos intangíveis ou capital intelectual: discussões da contradição na literatura e proposta para sua avaliação*. Em: Perspectivas em Ciências da Informação, Belo Horizonte, v.4, n.1, p.73-83, jan./jun. 1999.

CAVALCANTI, M. Relatório dos capitais intangíveis. *Revista Inteligência Empresarial*, Rio de Janeiro: Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE, n.31, p. 11-15, 2007.

CLEGG, Stewart; KORNBERGER, Martin; PITSIS, Tyrone. *Administração e organização: uma introdução à teoria e à prática*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos: o capital das organizações*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COELHO CESAR, Ana Maria Roux Valentini. *Método do estudo de caso (case studies) ou método do caso (teaching cases)?: uma análise dos dois métodos no ensino e pesquisa em Administração*. Disponível em: <http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf>. Acesso em: 22 out. 2015.

CRAWFORD, Richard. *Na era do Capital Humano*. São Paulo: Atlas, 1994.

DEMO, Gisela; *Política de gestão de pessoas nas organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEUTSCHER, José Arnaldo. Avaliando os capitais intangíveis. *Revista Inteligência Empresarial*, Rio de Janeiro: Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE, n. 31, p. 6-10, 2007.

DURAND, T. *Forms of incompetence*. In: FOURTH INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DURAND, T. *L'alchimie de la compétence*. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fev. 2000.

DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas com base em competências*. In: DUTRA, J. S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

_____. *Competências*. São Paulo: Atlas, 2004.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital intelectual*. São Paulo: Makron Books, 1998.

FEST. Faculdade de Educação Santa Teresinha. *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), quinquênio 2014-2018*. Disponível em: <http://www.fest.edu.br/data/fckfiles/file/pdi/2014_2018fest_pdi.pdf>. Acesso em: 10 out.2015.

_____. *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, quinquênio 2009-2013*. Faculdade de Educação Santa Teresinha. Imperatriz, 2009.

_____. *Regimento Interno da Faculdade de Educação Santa Teresinha*. 2015. Disponível em: <http://www.fest.edu.br/data/fckfiles/file/REGIMENTO%20INTERNO/2015fest_regimento.pdf>. Acesso em: 10 out. 2015

FIDALGO, Fernando; MACHADO, Lucília (Ed.). *Dicionário da Educação Profissional*. Belo Horizonte: NETE-UFMG/Núcleo de Estudos sobre Trabalho e Educação – Universidade Federal de Minas Gerais, 2000.

FISCHER et al. Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas. In: DUTRA, Joel S.; FLEURY, Maria T. L.; RUAS, Roberto (Org.) *Competências: conceito, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2000

FLEURY, Maria T. L. A gestão de competências e a estratégia organizacional. In FLEURY, M. T. L. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T. L. *Modelo de Gestão de Pessoas por Competências*. In: CURSO ABERTO EM GESTÃO POR COMPETÊNCIAS, 1º, 1999, Anais. São Paulo: PROGEP FIA/FEA-USP, 1999.

FOLMER, Ângela Maria; HOCAYEN-DA-SILVA, Antônio João; ROSVADOSKI, Patrícia. *Gestão por competência: classificação de competências em uma organização*. 2008. Disponível em: <<http://www.admpg.com.br/2008/cadastro/artigos/temp/219.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

G. JÚNIOR, Waldoir Valentim. *Gestão do conhecimento e mapeamento de competências*. 2013. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, V. *A gestão dos ativos intangíveis em uma cooperativa agroindustrial baseada no modelo proposto por K. E. Sveiby*. 2001. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HOSS, O; ROJO, Cláudio Antônio; GRAPEGGIA, Mariana. *Gestão de ativos intangíveis: da mensuração à competitividade por cenários*. São Paulo: Atlas, 2010.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação balanced scorecard*. 5. Ed. São Paulo: Campus, 1997.

LE BOTERF, Guy. *De La Compétence: essi sur um Attracteur Étrange*. Paris: Éditions d' Organisation, 1994.

_____. *L'Ingénierie des Compétences*. Paris: Éditions d' Organisation, 2000.

_____. *Construire les Compétences Individuelles et Collectives*. Paris: Éditions d' Organisation, 2001.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. São Paulo: Artmed e Bookman, 2003.

LEMOS, Wilda Soares. *Gestão de competências: a utilização do método Delphi em um estudo de caso*. 2003. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2003.

LEV, B. *A matemática da nova economia*. HSM Management, n° 20, maio/jun. 2000.

LUCENA FILHO, G. J. *Gestão de competências: um caminho para a excelência*. (Comunicação pessoal). Brasília, 2002.

MAGDI EL-BANNANY. *A study of determinants of intellectual capital performance in banks: The UK case*. *Journal of Intellectual Capital*, 2008.

- MARION, José Carlos. *Reflexões sobre ativo intangível*. 2001. Disponível em: <https://www.univem.edu.br/intranet/cad_cursos/arquivos/003-arqui-Ativo%20Intang%C3%ADvel%20-%20Prof.%20Marion.pdf>. Acesso em: 08 maio 2015.
- MARRAS, J. Pierre; TOSE, Marília G. L. S. *Avaliação do desempenho humano*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- MARTINS, J. R. *Capital intangível: guia de melhores práticas para a avaliação de ativos intangíveis*, São Paulo: Integrare, 2012.
- McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington, 1973.
- McLAGAN, P. Competencies: The Next Generation. *Training and Development*, p. 40-47, maio 1997.
- MENDONÇA, Alzino F; ROCHA, Cláudia Regina R; NUNES, Heliane P. *Trabalhos acadêmicos: planejamento, execução e avaliação*. Goiânia: Faculdade Alves Faria, 2008.
- MEISTER, J. C. *Educação corporativa a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MONCLÚS SALAMERO, A. *El capital intelectual de la empresa*. Partida Doble, 2004.
- MOSCOVICI, F. *Equipes dão certo*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- OLIVEIRA, S. L. *Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses*. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.
- PARRY, S. B. *The Quest for Competencies*. In: *Training*, p. 48-54, julho 1996.
- PERRENOUD, P. Dez novas competências para ensinar. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- POLO, F. C.; RODRÍGUEZ, C. R. Una revisión histórico-descriptiva de las empresas pioneras en el tratamiento de intangibles. *Intangible Capital*, v. 10, n. 1, enero-marzo, 2014, pp. 125-154 Universitat Politècnica de Catalunya Barcelona, España. Disponível em: <<http://www.intangiblecapital.org/index.php/ic/article/viewFile/487/415>>. Acesso em: 15 abr. 2015.
- PONCHIROLI, Osmar. *Capital humano: sua importância na gestão estratégica do conhecimento*. 5. ed. Curitiba: Juruá, 2011.
- RICARDIS. *Reporting on intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs*. Relatório da comissão de especialistas de alto nível da Comissão Europeia - (União Europeia). *Revista Inteligência Empresarial*, Rio de Janeiro: Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE, n. 28, p. 2-8, 2006.
- RUAS, Robert L. *Competências gerenciais e aprendizagem nas organizações: Uma relação de futuro?* Seminário Internacional de Competitividade Baseada no Conhecimento, São Paulo: agosto, 1999.

_____. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, Roberto L. et al. *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

_____. *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Documento preliminar preparado como material de apoio aos Cursos de Extensão do Programa de PósGraduação e Pesquisas em Administração da UFRGS, 2002.

SABIA, Cláudia Pereira de Pádua; ROSSINHOLI, Marisa. Profissionalização da gestão das instituições de ensino superior privadas na década de 90. In: ENANGRAD, 12., 2001. São Paulo, *Anais...* 2001.

SANDER, Benno. *Políticas Públicas e Gestão Democrática da Educação*. Brasília: Liber Livro Editora. 2005.

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

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, José Luiz. *Avaliação dos ativos intangíveis*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos; COSTA, Francisco José. *Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de Likert e Phrase Completion*. *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia*, v. 15, out. 2014. Disponível em: <<http://www.revistapmkt.com.br>>. Acesso em: 10 out. 2015.

SILVA, Jônatas R. *CHA: conhecimento, habilidade e atitude*. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/cha-conhecimento-habilidade-e-atitude/39202/>>. Acesso em: 22 de jul. 2015.

SIQUEIRA, Sheila A. *Competências e valores*. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/competencia-e-valores/23480/>>. Acesso em: 18 jul. 2015.

SOUSA, Kleber Alberto Lopes de. *Implementação do Plano de Desenvolvimento Institucional em uma instituição privada de ensino superior: um estudo de caso em Imperatriz*. 2015. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais. Centro de Gestão Empreendedora. Curso de Mestrado em Administração. Belo Horizonte, 2015.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. *A Riqueza revolucionária: o significado da riqueza no futuro*. São Paulo: Futura, 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOODRUFFE, C. *Competent by any Other Name*. In: *Personnel Management*, p. 30-33, set. 1991.

ZAFALON, Antonio Marcio; DUARTE, Marcio; RODRIGUES, Alice de Fátima. *A importância do capital humano nas empresas*. Disponível em: <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_03.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2015.

ZARIFIAN, Philippe. *A gestão da e pela competência*. Material de apoio ao Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competência. Rio de Janeiro: Ciet, 1996.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÃO PARA REALIZAÇÃO DA PESQUISA

Faculdade de Educação Santa Terezinha
Aprender com Qualidade!

Ofício N.º 15/2015

Imperatriz, 02 de agosto de 2015

Ao Professor e Mestrando,

Sr. Renato Cadore,

Ref.

Autorização

Venho por meio deste, autorizar Renato Cadore, professor desta instituição, **acessibilidade aos documentos institucionais, aplicação de questionários** dirigidos aos colaboradores da instituição e **publicação** da dissertação de mestrado intitulada **“AS COMPETÊNCIAS NA EFETIVAÇÃO DA MISSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO”** do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Regional da Faculdades Alves Faria.

Portanto, o pesquisador, Renato Cadore, ao identificar a Faculdade de Educação Santa Terezinha (FEST) em sua pesquisa sobre as competências, está autorizado a fazer uso do nome FACULDADE DE EDUCAÇÃO SANTA TEREZINHA (FEST), somente, ao longo e no interno da pesquisa, bem como na publicação final do trabalho, ou seja, na supracitada dissertação.

Atenciosamente,

Roza Maria Soares da Silva
Diretora Geral

APÊNDICE B– INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

Prezado(a) Senhor(a),

Apresento este questionário como parte integrante de uma pesquisa para elaboração de Dissertação de Mestrado intitulada “**AS COMPETÊNCIAS NA EFETIVAÇÃO DA MISSÃO INSTITUCIONAL: UM ESTUDO DE CASO**”, do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional das Faculdades Alves Faria.

No questionário estão listadas competências, obtidas a partir da convergência de levantamentos realizados por meio da revisão bibliográfica sobre a temática, no âmbito das Instituições de Educação Superior. A metodologia objetiva identificar com que intensidade os colaboradores da FEST percebem as competências de seu Capital Humano para a efetivação de sua missão institucional.

É missão da FEST: *“Formar profissionais competentes, críticos, comprometidos com o desenvolvimento integral das pessoas, em um ambiente de pluralismo ideológico e de excelência acadêmica, administrativa e de infraestrutura física e tecnológica [...] Este propósito institucional, por sua vez, é complementado com a visão institucional em que buscará ser reconhecida como uma instituição brasileira de Ensino Superior de vanguarda, de forma a contribuir para o desenvolvimento regional (FEST, PDI 2014, p. 9).*

Sua colaboração é muito importante, pois por meio da validação desta metodologia será possível obter um mapeamento das competências presentes na FEST bem como subsidiar futuras atividades de capacitação e de desenvolvimento das estratégias organizacionais.

**Instruções para preenchimento da escala Phrase Completion sobre as competências na FEST.
Leia com atenção, antes de começar a responder!**

O preenchimento do questionário será por meio da escala *Phrase Completion* estruturada numa escala padrão de 11 pontos, sempre de 0 a 10 na sequência dos números inteiros. A escala obedece aos seguintes critérios:

0 = representa a ausência completa da competência na FEST;

10 = representa a presença com plena intensidade da competência na FEST.

Desta forma, quanto mais próxima do ponto **0** estiver sua resposta, menor será a presença na FEST da competência em questão, e quanto mais próxima do ponto **10** maior será a presença na FEST desta competência.

Ao responder às questões, não pense em casos isolados, mas no conjunto dos colaboradores da FEST, nas suas competências, habilidades, atitudes e valores.

Por gentileza, queira assinar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e devolvê-lo juntamente como o questionário respondido.

Muito obrigado!

Renato Cadore

1 COMPETÊNCIAS RELATIVAS A CONHECIMENTO

Com que intensidade você percebe a presença destas competências em vista da realização da missão institucional da FEST?

1.1 Domínio do conteúdo a ser ministrado										
BAIXA INTENSIDADE			INTENSIDADE MODERADA					ALTA INTENSIDADE		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2 Conhecimento sobre metodologias e processos para a aprendizagem										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3 Conhecimento das novas tecnologias										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4 Conhecimento de novas técnicas de inter-relacionamento										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5 Interdisciplinaridade: conhecimento sobre interfaces de sua área com as demais áreas										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6 Conhecimento didático										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.7 Conhecimento dos documentos institucionais										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.8 Conhecimento profissional de sua área de atuação										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.9 Conhecimento das normas de segurança										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3 COMPETÊNCIAS RELATIVAS A HABILIDADES

Com que intensidade você percebe a presença destas competências em vista da realização da missão institucional da FEST?

2.1 Clareza de exposição (didática)										
BAIXA INTENSIDADE			INTENSIDADE MODERADA					ALTA INTENSIDADE		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.2 Comunicação oral e escrita										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.3 Manejo de técnicas para melhorar o ensino/aprendizagem										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.4 Trabalho em equipe										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.5 Capacidade de resolver ou administrar problemas ou conflitos										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.6 Capacidade de aprender a aprender										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.7 Criatividade										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.8 Capacidade de produzir e publicar pesquisas										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.9 Ser disciplinado										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.10 Facilidade em computação										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3 COMPETÊNCIAS RELATIVAS A ATITUDES

Com que intensidade você percebe a presença destas competências em vista da realização da missão institucional da FEST?

3.1 Confiabilidade										
BAIXA INTENSIDADE			INTENSIDADE MODERADA					ALTA INTENSIDADE		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.2 Iniciativa e espírito inovador										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.3 Satisfação no trabalho										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.4 Flexibilidade para considerar o diferente										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.5 Flexibilidade para reconhecer erros										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.6 Persistência										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.7 Compromisso organizacional										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.8 Disponibilidade										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.9 Responsabilidade										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.10 Comprometimento										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

4 COMPETÊNCIAS RELATIVAS A VALORES

Com que intensidade você percebe a presença destas competências em vista da realização da missão institucional da FEST?

4.1 Colaboração, cooperação, companheirismo										
BAIXA INTENSIDADE			INTENSIDADE MODERADA					ALTA INTENSIDADE		
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.2 Respeito										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.3 Transparência										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.4 Honestidade										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.5 Paciência										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.6 Justiça										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.7 Autenticidade										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.8 Humildade										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.9 Compreensão										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4.10 Espírito de equipe										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

FACULDADES ALVES FARIA PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado colaborador:

Sou aluno regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação, Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional, das Faculdades Alves Faria e estou coletando dados para a finalização da pesquisa que estou desenvolvendo. O título da investigação é AS COMPETÊNCIAS NA EFETIVAÇÃO DA MISSÃO DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: UM ESTUDO DE CASO, que tem como principal objetivo analisar as competências do capital humano para a efetivação da missão institucional da Faculdade de Educação Santa Terezinha de Imperatriz, Maranhão.

Solicitamos sua participação no sentido de responder ao Questionário apresentado. Esclarecemos que sua participação é totalmente voluntária, podendo você se recusar a participar, ou mesmo desistir a qualquer momento, sem que isso acarrete qualquer ônus ou prejuízo à sua pessoa. Confirmamos, ainda, a garantia de manutenção do anonimato e que as informações prestadas serão utilizadas somente para fins da presente investigação.

Caso haja alguma dúvida ou necessidade de maiores esclarecimentos, favor entrar em contato com o pesquisador, pessoalmente, pelo telefone (099) 88460310 ou pelo *e-mail* renatocadore@gmail.com.

Imperatrizl (MA), 29 de Janeiro de 2016
Renato Cadore – Pesquisador Responsável

EU _____,
TENDO SIDO DEVIDAMENTE ESCLARECIDO SOBRE OS PROCEDIMENTOS DA PESQUISA, CONCORDO DELA PARTICIPAR VOLUNTARIAMENTE.

ASSINATURA: _____.

APÊNDICE D – TABULAÇÃO DOS DADOS - GESTORES

TABULAÇÃO DOS DADOS - GESTORES																								
ORDEM	COMPETÊNCIAS	BAIXA INTENSIDADE					INTENSIDADE MODERADA							ALTA INTENSIDADE						TOTAL	N/R	TOTAL GEST.		
		0	1	2	QTD	% POR:		3	4	5	6	7	QTD	% POR:		8	9	10	QTD				% POR:	
						RESP.	GEST.							RESP.	GEST.								RESP.	GEST.
1.1	Domínio do conteúdo a ser ministrado	2			2	1%	3%		1	11	4	14	30	2%	39%	30	7	7	44	4%	58%	76	1	77
1.2	Conhecimento sobre metodologias e processos para a aprendizagem	1			1	1%	1%	4	3	9	12	15	43	3%	57%	25	3	4	32	3%	42%	76	1	77
1.3	Conhecimento das novas tecnologias	2		1	3	1%	4%	2	6	13	11	14	46	3%	61%	19	6	2	27	3%	36%	76	1	77
1.4	Conhecimento de novas técnicas de inter-relacionamento	4		3	7	2%	9%	2	5	10	15	11	43	3%	57%	17	8		25	2%	33%	75	1	76
1.5	Interdisciplinaridade	2	3	4	9	1%	12%	2	7	11	13	15	48	3%	65%	11	4	2	17	2%	23%	74	3	77
1.6	Conhecimento didático	1			1	1%	1%		3	10	10	16	39	2%	53%	21	6	7	34	3%	46%	74	3	77
1.7	Conhecimento dos documentos institucionais)	5	1	5	11	3%	14%	2	8	6	10	17	43	3%	57%	12	4	6	22	2%	29%	76	1	77
1.8	Conhecimento profissional de sua área de atuação	1	1		2	1%	3%		1	8	5	15	29	2%	38%	22	15	8	45	4%	59%	76	1	77
1.9	Conhecimento das normas de segurança	3		7	10	2%	13%	4	3	10	9	22	48	3%	62%	13	2	4	19	2%	25%	77		77
2.1	Ser didático	1		1	2	1%	3%	1	4	4	8	18	35	2%	46%	24	7	8	39	4%	51%	76	1	77
2.2	Comunicação oral e escrita	2	1	7	10	1%	13%	5	2	8	8	11	34	2%	45%	22	7	3	32	3%	42%	76	1	77
2.3	Manejo de técnicas para melhorar o ensino/aprendizagem			2	2	0%	3%	3	4	10	8	22	47	3%	62%	15	7	5	27	3%	36%	76	1	77
2.4	Trabalho em equipe	1	1	4	6	1%	8%		2	8	17	16	43	3%	57%	11	11	5	27	3%	36%	76	1	77
2.5	Capacidade de resolver ou administrar problemas ou conflitos	4		4	8	2%	10%	4	5	10	11	14	44	3%	57%	14	8	3	25	2%	32%	77		77
2.6	Capacidade de aprender a aprender	1		3	4	1%	5%	2	2	14	5	15	38	2%	50%	20	7	7	34	3%	45%	76	1	77
2.7	Criatividade	2		3	5	1%	7%	2		13	12	19	46	3%	60%	15	5	6	26	2%	34%	77		77
2.8	Capacidade de produzir e publicar pesquisas	1	3	9	13	1%	17%	4	9	9	7	16	45	3%	59%	8	7	3	18	2%	24%	76	1	77
2.9	Ser disciplinado	1		1	2	1%	3%	2	2	9	12	20	45	3%	58%	14	7	9	30	3%	39%	77		77
2.10	Facilidade em computação	1		2	3	1%	4%	1	4	11	11	15	42	3%	55%	18	8	5	31	3%	41%	76	1	77
3.1.	Confiabilidade			4	4	0%	5%	6	2	9	10	15	42	3%	55%	19	8	4	31	3%	40%	77		77
3.2	Iniciativa e espírito inovador	2		3	5	1%	6%	6	2	15	11	17	51	3%	66%	10	6	5	21	2%	27%	77		77
3.3	Satisfação no trabalho	1	3	8	12	1%	16%	4	5	7	7	15	38	2%	50%	10	7	9	26	2%	34%	76	1	77
3.4	Flexibilidade para considerar o diferente	4	1	3	8	2%	10%	4	3	17	9	14	47	3%	61%	13	8	1	22	2%	29%	77		77
3.5	Flexibilidade para reconhecer erros	4	1	5	10	2%	13%	9	8	7	7	18	49	3%	64%	9	6	3	18	2%	23%	77		77
3.6	Persistência	1	1		2	1%	3%	2	2	10	8	19	41	3%	53%	20	5	9	34	3%	44%	77		77
3.7	Compromisso organizacional	2		4	6	1%	8%	6	6	8	4	16	40	2%	52%	17	7	7	31	3%	40%	77		77
3.8	Disponibilidade		1	3	4	0%	5%	4	4	9	3	14	34	2%	44%	23	9	7	39	4%	51%	77		77
3.9	Responsabilidade			1	1	0%	1%	2	4	10	3	12	31	2%	45%	11	15	11	37	3%	49%	69	8	77
3.10	Comprometimento	1		1	2	1%	3%	3	2	9	6	18	38	2%	49%	17	10	10	37	3%	48%	77		77
4.1	Colaboração		1	4	5	0%	7%	2	2	9	7	26	46	3%	61%	12	10	3	25	2%	33%	76	1	77
4.2	Respeito	1	2	1	4	1%	5%	3	1	11	7	16	38	2%	50%	12	16	6	34	3%	45%	76	1	77
4.3	Transparência	1	1	2	4	1%	5%	7	6	9	9	17	48	3%	63%	11	8	5	24	2%	32%	76	1	77
4.4	Honestidade	1	1	2	4	1%	5%	2	4	6	7	17	36	2%	47%	13	14	9	36	3%	47%	76	1	77
4.5	Paciência			2	2	0%	3%	3	7	14	12	13	49	3%	64%	15	6	4	25	2%	33%	76	2	78
4.6	Justiça	3		7	10	2%	13%	3	5	16	7	18	49	3%	64%	9	5	3	17	2%	22%	76	2	78
4.7	Autenticidade	1		2	3	1%	4%	5	3	16	7	15	46	3%	61%	19	2	5	26	2%	35%	75	2	77
4.8	Humildade	3		4	7	2%	9%	6	2	11	15	18	52	3%	68%	9	5	3	17	2%	22%	76	2	78
4.9	Compreensão	1	1	2	4	1%	5%		4	13	8	19	44	3%	59%	13	8	5	26	2%	35%	74	1	75
4.10	Esírito de equipe	1		2	3	1%	4%	3	5	7	7	21	43	3%	57%	17	9	4	30	3%	39%	76	1	77
	TOTAL DAS RESPOSTAS DOS GESTORES [15*39=585]	61	23	114	198			117	143	390	335	622	1607			593	284	203	1080				41	
	% DAS RESPOSTAS POR FAIXA DE INTENSIDADE	7%					54%							36%								1%		

APÊNDICE E – TABULAÇÃO DOS DADOS – DOCENTES

TABULAÇÃO DOS DADOS - DOCENTES																								
ORDEM	COMPETÊNCIAS	BAIXA INTENSIDADE					INTENSIDADE MODERADA							ALTA INTENSIDADE					TOTAL	N/R	TOTAL DOC.			
		0	1	2	QTD	% POR:		3	4	5	6	7	QTD	% POR:		8	9	10				QTD	% POR:	
						RESP.	DOC.							RESP.	DOC.								RESP.	DOC.
1.1	Domínio do conteúdo a ser ministrado	2			2	2%	6%		1	5		3	9	1%	25%	20	1	4	25	5%	69%	36		36
1.2	Conhecimento sobre metodologias e processos para a aprendizagem	1			1	1%	3%	3	2	2	7	10	24	3%	67%	9	1	1	11	2%	31%	36		36
1.3	Conhecimento das novas tecnologias	1		1	2	2%	6%		4	4	5	8	21	3%	58%	8	3	2	13	2%	36%	36		36
1.4	Conhecimento de novas técnicas de inter-relacionamento	3		1	4	4%	11%		3	2	6	6	17	2%	47%	10	5		15	3%	42%	36		36
1.5	Interdisciplinaridade	1	2		3	3%	9%	1	4	5	4	11	25	3%	71%	4	2	1	7	1%	20%	35	1	36
1.6	Conhecimento didático	1			1	1%	3%		2	3	5	9	19	3%	53%	12	2	2	16	3%	44%	36		36
1.7	Conhecimento dos documentos institucionais)	2	1	3	6	6%	17%	1	3	2	6	8	20	3%	56%	7		3	10	2%	28%	36		36
1.8	Conhecimento profissional de sua área de atuação		1		1	1%	3%			3	2	6	11	2%	31%	11	8	5	24	4%	67%	36		36
1.9	Conhecimento das normas de segurança	2		3	5	5%	14%	1	1	5	4	13	24	3%	67%	5		2	7	1%	19%	36		36
2.1	Ser didático	1			1	1%	3%		2	1	5	7	15	2%	42%	12	5	3	20	4%	56%	36		36
2.2	Comunicação oral e escrita	1	1		2	2%	6%	3		4	4	5	16	2%	44%	13	3	2	18	3%	50%	36		36
2.3	ensino/aprendizagem			1	1	1%	3%		2	4	4	11	21	3%	58%	7	5	2	14	3%	39%	36		36
2.4	Trabalho em equipe	1			1	1%	3%		2	2	9	8	21	3%	58%	7	5	2	14	3%	39%	36		36
2.5	Capacidade de resolver ou administrar problemas ou conflitos	1			1	1%	3%	1	3	6	2	7	19	3%	53%	8	5	3	16	3%	44%	36		36
2.6	Capacidade de aprender a aprender	1		1	2	2%	6%	2	1	5	3	4	15	2%	42%	12	4	3	19	3%	53%	36		36
2.7	Criatividade	1	2	3	3	3%	8%	1		4	6	12	23	3%	64%	3	3	4	10	2%	28%	36		36
2.8	pesquisas	1	3	4	8	7%	22%	2	4	5	4	5	20	3%	56%	7		1	8	1%	22%	36		36
2.9	Ser disciplinado	1		1	2	2%	6%		1	5	6	7	19	3%	53%	8	5	2	15	3%	42%	36		36
2.10	Facilidade em computação	1			1	1%	3%		3	5	2	8	18	2%	50%	14	2	1	17	3%	47%	36		36
3.1	Confiabilidade			3	3	3%	8%	2	1	4	6	5	18	2%	50%	10	3	2	15	3%	42%	36		36
3.2	Iniciativa e espírito inovador	1	1	2	4	4%	11%	2	2	3	5	8	20	3%	56%	6	3	3	12	2%	33%	36		36
3.3	Satisfação no trabalho	1	3	4	8	7%	22%	3		2	3	7	15	2%	42%	6	2	5	13	2%	36%	36		36
3.4	Flexibilidade para considerar o diferente	3	1	1	5	5%	14%	2	2	5	3	7	19	3%	53%	6	5	1	12	2%	33%	36		36
3.5	Flexibilidade para reconhecer erros	3	1	2	6	6%	17%	3	3	2	2	10	20	3%	56%	5	4	1	10	2%	28%	36		36
3.6	Persistência	1	1		2	2%	6%		1	4	2	8	15	2%	42%	12	1	6	19	3%	53%	36		36
3.7	Compromisso organizacional	2		1	3	3%	8%	2	3	2	2	9	18	2%	50%	8	2	5	15	3%	42%	36		36
3.8	Disponibilidade		1	1	2	2%	6%	2	2	4	2	6	16	2%	44%	11	3	4	18	3%	50%	36		36
3.9	Responsabilidade		1	1	1	1%	4%	1	3	3	2	4	13	2%	50%	3	6	3	12	2%	46%	26	10	36
3.10	Comprometimento			1	1	1%	3%	1	2	4	4	4	15	2%	42%	10	6	4	20	4%	56%	36		36
4.1	Colaboração		1	1	2	2%	6%	1		6	3	11	21	3%	60%	4	6	2	12	2%	34%	35	1	36
4.2	Respeito		2	1	3	3%	9%			7	2	9	18	2%	51%	5	6	3	14	3%	40%	35	1	36
4.3	Transparência	1		2	3	3%	9%	4	2	4	4	8	22	3%	63%	6	3	1	10	2%	29%	35	1	36
4.4	Honestidade	1		1	2	2%	6%	2	2	3	2	9	18	2%	51%	7	5	3	15	3%	43%	35	1	36
4.5	Paciência			2	2	2%	6%	1	3	6	5	6	21	3%	60%	6	2	4	12	2%	34%	35	1	36
4.6	Justiça	1		3	4	4%	11%	1	4	10	3	8	26	4%	74%		3	2	5	1%	14%	35	1	36
4.7	Autenticidade			1	1	1%	3%	3	2	6	3	5	19	3%	56%	10	2	2	14	3%	41%	34	2	36
4.8	Humildade	2		2	4	4%	11%	4	1	2	7	9	23	3%	66%	3	4	1	8	1%	23%	35	1	36
4.9	Compreensão	1	1	1	3	3%	9%	1	2	4	3	8	18	2%	51%	9	3	2	14	3%	40%	35	1	36
4.10	Espírito de equipe	1			1	1%	3%	2	2	3	1	11	19	3%	54%	9	4	2	15	3%	43%	35	1	36
	TOTAL DAS RESPOSTAS DOS DOCENTES [36*39=1404]	40	20	47	107			52	75	156	148	300	731			313	132	99	544				22	
	% DAS RESPOSTAS POR FAIXA DE INTENSIDADE				8%							52%						39%					2%	

APÊNDICE F – TABULAÇÃO DOS DADOS - TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS

TABULAÇÃO DOS DADOS - PESSOAL TÉCNICO-ADMINISTRATIVO																									
ORDEM	COMPETÊNCIAS	BAIXA INTENSIDADE					INTENSIDADE MODERADA						ALTA INTENSIDADE					TOTAL	N/R	TOTAL T-ADM.					
		0	1	2	QTD	% POR:		3	4	5	6	7	QTD	% POR:		8	9				10	QTD	% POR:		
						RESP.	T-ADM.							RESP.	T-ADM.								RESP.	T-ADM.	
1.1	Domínio do conteúdo a ser ministrado				0	0%	0%			5	2	7	14	3%	54%	6	3	3	12	3%	46%	26		26	
1.2	Conhecimento sobre metodologias e processos para a aprendizagem				0	0%	0%	1		3	3	4	11	2%	42%	11	1	3	15	4%	58%	26		26	
1.3	Conhecimento das novas tecnologias	1			1	2%	4%	1	1	4	5	2	13	2%	50%	10	2		12	3%	46%	26		26	
1.4	Conhecimento de novas técnicas de inter-relacionamento	1		2	3	5%	12%	1		4	8	2	15	3%	58%	5	2	1	8	2%	31%	26		26	
1.5	Interdisciplinaridade	1	1	2	4	7%	15%	1	1	3	7	3	15	3%	58%	5	1	1	7	2%	27%	26		26	
1.6	Conhecimento didático				0	0%	0%			2	4	4	10	2%	40%	7	3	5	15	4%	60%	25	1	26	
1.7	Conhecimento dos documentos institucionais	3			3	5%	12%		1	3	3	7	14	3%	54%	5	2	2	9	2%	35%	26		26	
1.8	Conhecimento profissional de sua área de atuação	1			1	2%	4%		1	4	1	6	12	2%	46%	6	5	2	13	3%	50%	26		26	
1.9	Conhecimento das normas de segurança	1		1	2	3%	8%			3	5	7	15	3%	58%	6	1	2	9	2%	35%	26		26	
2.1	Ser didático			1	1	2%	4%		1	2	1	8	12	2%	46%	7	1	5	13	3%	50%	26		26	
2.2	Comunicação oral e escrita	1		5	6	10%	23%			3	3	4	10	2%	38%	6	3	1	10	2%	38%	26		26	
2.3	Manejo de técnicas para melhorar o ensino/aprendizagem			1	1	2%	4%	1	1	3	3	6	14	3%	54%	7	2	2	11	3%	42%	26		26	
2.4	Trabalho em equipe		1	3	4	7%	15%			4	3	4	11	2%	42%	3	6	2	11	3%	42%	26		26	
2.5	Capacidade de resolver ou administrar problemas ou conflitos	3		2	5	9%	19%	3	1	2	5	5	16	3%	62%	3	2		5	1%	19%	26		26	
2.6	Capacidade de aprender a aprender				0	0%	0%			3	2	9	14	3%	56%	5	3	3	11	3%	44%	25	1	26	
2.7	Criatividade	1		1	2	3%	8%	1		3	3	4	11	2%	42%	10	2	1	13	3%	50%	26		26	
2.8	Capacidade de produzir e publicar pesquisas				0	0%	0%		3	3	2	10	18	3%	69%		6	2	8	2%	31%	26		26	
2.9	Ser disciplinado				0	0%	0%			1	2	12	15	3%	58%	4	1	6	11	3%	42%	26		26	
2.10	Facilidade em computação			2	2	3%	8%			3	5	4	12	2%	46%	4	5	3	12	3%	46%	26		26	
3.1	Confiabilidade				0	0%	0%	3		4	2	7	16	3%	62%	5	4	1	10	2%	38%	26		26	
3.2	Iniciativa e espírito inovador	1		1	2	3%	8%	1		5	3	8	17	3%	65%	4	2	1	7	2%	27%	26		26	
3.3	Satisfação no trabalho			1	1	2%	4%	1	3		3	7	14	3%	56%	4	2	4	10	2%	40%	25	1	26	
3.4	Flexibilidade para considerar o diferente	1		1	2	3%	8%			7	5	5	17	3%	65%	5	2		7	2%	27%	26		26	
3.5	Flexibilidade para reconhecer erros	1		2	3	5%	12%	3	4	2	2	6	17	3%	65%	3	1	2	6	1%	23%	26		26	
3.6	Persistência				0	0%	0%			3	2	9	14	3%	54%	6	3	3	12	3%	46%	26		26	
3.7	Compromisso organizacional			2	2	3%	8%		1	5	1	4	11	2%	42%	7	4	2	13	3%	50%	26		26	
3.8	Disponibilidade			1	1	2%	4%	1	1	2		6	10	2%	38%	7	5	3	15	4%	58%	26		26	
3.9	Responsabilidade				0	0%	0%			2		7	9	2%	35%	2	8	7	17	4%	65%	26		26	
3.10	Comprometimento	1			1	2%	4%			1	1	10	12	2%	46%	4	4	5	13	3%	50%	26		26	
4.1	Colaboração			2	2	3%	8%		1	2	1	11	15	3%	58%	7	1	1	9	2%	35%	26		26	
4.2	Respeito				0	0%	0%	2		1	3	4	10	2%	38%	5	8	3	16	4%	62%	26		26	
4.3	Transparência		1		1	2%	4%		1	2	4	7	14	3%	54%	4	3	4	11	3%	42%	26		26	
4.4	Honestidade		1		1	2%	4%		1	1	2	5	9	2%	35%	5	5	6	16	4%	62%	26		26	
4.5	Paciência				0	0%	0%	1	2	4	4	4	15	3%	58%	8	3		11	3%	42%	26		26	
4.6	Justiça	2		2	4	7%	15%			1	2	8	11	2%	42%	9	2		11	3%	42%	26		26	
4.7	Autenticidade	1			1	2%	4%		1	5	1	9	16	3%	62%	7		2	9	2%	35%	26		26	
4.8	Humildade	1			1	2%	4%			4	5	9	18	3%	69%	5	1	1	7	2%	27%	26		26	
4.9	Compreensão				0	0%	0%			4	4	8	16	3%	62%	3	5	2	10	2%	38%	26		26	
4.10	Espírito de equipe			1	1	2%	4%			2	4	6	12	2%	46%	7	5	1	13	3%	50%	26		26	
	TOTAL DAS RESPOSTAS DOS T-ADM. [26*39=1014]	21	4	33	58			21	25	115	116	248	525			217	119	92	428				3		
	% DERESPOSTAS POR FAIXAS DE INTENSIDADE				6%								52%						42%					0%	

