



# GESTÃO DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE ENSINO E PESQUISA: UM ESTUDO SOBRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DOS GESTORES DA REGIÃO DO VALE DO PARAÍBA PAULISTA<sup>1</sup>

Carlos Roberto Marton da Silva<sup>2</sup>

Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>3</sup>

Vilma da Silva Santos<sup>4</sup>

Viviane Fushimi Velloso<sup>5</sup>

Paulo César Ribeiro Quinteiros<sup>3</sup>

## Resumo

As competências e habilidades gerenciais, necessárias ao exercício de cargos executivos das organizações, têm sido objeto de estudos e debates acadêmicos e profissionais. Nas organizações públicas brasileiras, esse assunto vem ganhando destaque, na medida em que se discute a necessidade de melhorar a qualidade dos gastos visando tornar a gestão pública mais eficaz e eficiente. Neste trabalho é apresentado um estudo sobre as competências gerenciais dos gestores das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa da região do Vale do Paraíba Paulista. A partir de pesquisa bibliográfica e documental, foram identificadas as competências e habilidades mais relevantes para o exercício de cargos de gestão em organizações públicas. Visando investigar a importância e o domínio atribuídos pelos gestores das organizações estudadas aos itens obtidos na pesquisa bibliográfica e documental, foi realizada uma pesquisa de campo. Foi aplicado um questionário a uma amostra composta por quarenta e três gestores das três instituições pesquisadas. As respostas foram obtidas por meio de entrevistas, sendo o questionário semi estruturado. Os dados coletados foram analisados visando identificar um conjunto de competências cujos gestores apontaram ter pouco domínio e que, ao mesmo tempo, foram consideradas importantes para o exercício dos cargos de gestão. Os resultados obtidos apontam que, apesar das diferenças entre as instituições pesquisadas, o conjunto dos itens considerados relevantes e de baixo domínio é essencialmente comum para as organizações estudadas. Tal resultado abre a perspectiva de elaborar propostas de programas de formação gerencial para atender às instituições públicas de ensino e pesquisa.

**Palavras-chave:** Competências gerenciais; Gestão de competências; Desenvolvimento regional.

## MANAGEMENT OF STATE INSTITUTIONS OF EDUCATION AND RESEARCH: A STUDY ON SKILLS MANAGEMENT OF MANAGERS IN THE VALE DO PARAÍBA PAULISTA

### Abstract

The competences and management abilities necessary for the exercise of executive positions on organizations have been the subject of studies and academic debates and professionals. In the Brazilian governmental organizations, this issue has been gaining attention as it discusses the need to improve the quality of spending in order to make public administration more effective and efficient. This work presents a study on the management abilities of managers of governmental institutions of Education and Research of the Vale do Paraíba Paulista. From literature and documents were identified competences and abilities most relevant to the exercise of management positions in governmental organizations. In order to investigate the importance and domain the area allocated by the managers of the organizations studied the items obtained in the literature and documents, we conducted a field survey. A questionnaire was administered to a sample of 43 managers from the 3 institutions surveyed. Responses were obtained through interviews, semi structured questionnaire. The data collected were analyzed to identify a set of abilities which managers have little pointed domain and at the same time, were considered important for the exercise of management positions. The results indicate that, despite the differences between the institutions surveyed, the number of items considered relevant and low domain is essentially common to the organizations studied. This result opens the prospect of drawing up proposals for management training programs to meet the governmental institutions of education and research.

**Key-words:** Management competences; Competences management; Regional development.

<sup>1</sup> Contribuição técnica ao 65º Congresso Anual da ABM, 26 a 30 de julho de 2010, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

<sup>2</sup> Mestrando. Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional. UNITAU.

<sup>3</sup> Doutor. Professor do Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional da UNITAU.

<sup>4</sup> Mestre. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNITAU.

<sup>5</sup> Doutoranda. Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UNITAU.



## 1 INTRODUÇÃO

A região do Vale do Paraíba Paulista — VPP abriga renomadas instituições de ensino e pesquisa e, por conseguinte, apresenta condições favoráveis à implantação de empresas e instituições voltadas à produção de conhecimento, ciência, tecnologia e inovação. Assim sendo, a região possui um diferencial econômico e tecnológico no contexto brasileiro e até mesmo latino-americano. São exemplos dessas instituições o Instituto Tecnológico de Aeronáutica — ITA,<sup>(1)</sup> o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais — INPE,<sup>(2)</sup> e a Universidade de Taubaté — Unitau.<sup>(3)</sup> Observa-se que as três instituições citadas são organizações públicas.

No Brasil há muitos órgãos federais, estaduais e municipais voltados para o ensino, pesquisa e desenvolvimento. Essas organizações são usualmente subordinadas a Ministérios, Secretarias e Prefeituras e contribuem para a produção científica e tecnológica, bem como para a formação de mão-de-obra qualificada. São, portanto, importantes para o processo de desenvolvimento sócio-econômico do País.

O objetivo deste trabalho é identificar as competências gerenciais importantes para o exercício dos cargos de gestão das Instituições Públicas de Ensino e Pesquisa do Vale do Paraíba Paulista. Nesta pesquisa foram identificadas as competências relevantes para os gestores das instituições pesquisadas, além de investigar a sua percepção quanto ao domínio sobre elas. A partir do confronto dos resultados, é possível sugerir um programa de formação e desenvolvimento de competências gerenciais aos funcionários dessas instituições.

É digno de nota que a análise apresentada neste artigo é restrita às variáveis organizacionais e às competências gerenciais que podem influenciar — positivamente ou negativamente — o desempenho das instituições objeto de estudo. Enfatiza-se que não há a pretensão de apresentar um novo modelo de organização para as instituições.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

O estudo apresentado envolveu somente instituições públicas cuja Administração Superior é sediada na região do Vale do Paraíba. Assim sendo, as instituições objeto deste estudo são: o Instituto Tecnológico de Aeronáutica – ITA, o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais – INPE e a Universidade de Taubaté – Unitau.

A execução deste trabalho, obedecendo à taxonomia citada por Vergara,<sup>(4)</sup> foi efetuada com uma pesquisa descritiva, utilizando-se critérios de fins e meios, com a finalidade de apresentar as características atuais do modelo organizacional das Instituições públicas de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba, mediante exposição de dados e informações.

Quanto aos meios de investigação, foi adotada para este trabalho uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo. Na fase documental, foram consultados documentos disponíveis em bibliotecas e Internet, acessíveis ao público, além de documentos das instituições relativos às competências gerenciais necessárias aos gestores.

Os dados apresentados neste artigo foram obtidos pela aplicação de questionários<sup>(5)</sup> a uma amostra de gestores da alta administração das instituições pesquisadas, isto é, Reitores, Vice-Reitores, Pró-Reitores, Diretores,

Coordenadores-Gerais e Coordenadores; também foram incluídos os ocupantes de cargos de Assessoria compatível.

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

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seguir serão apresentados os dados obtidos por meio das respostas dadas pelos gestores entrevistados ao questionário elaborado. A população pesquisada foi composta pelos ocupantes dos cargos de Coordenação-Geral, Vice-Reitoria, Pró-Reitoria, Assessoria, Chefes de Divisão e Coordenadores de três instituições públicas de ensino e pesquisa do VPP.

As organizações estudadas são denominadas A, B e C, para que não seja possível identificar e associar as respostas aos respondentes. O número de pessoas da população e da amostra pesquisada são apresentados na Tabela 1.

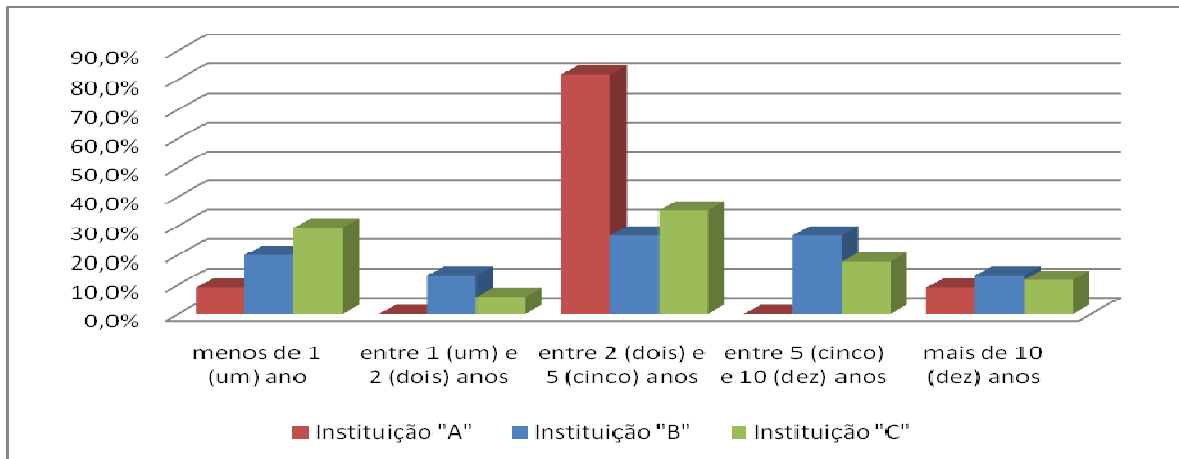
**Tabela 1** — População e amostra pesquisadas

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

#### 3.1 Panorama dos Gestores Estudados

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

Na Figura 1 são apresentados os resultados obtidos sobre o tempo de ocupação dos gestores na função comissionada atual. Observa-se que a maior concentração de gestores situa-se na faixa entre dois e cinco anos. Isso indica que grande parte dos gestores são substituídos periodicamente; isso decorre dos modelos de gestão adotados nas instituições com os mandatos temporários.

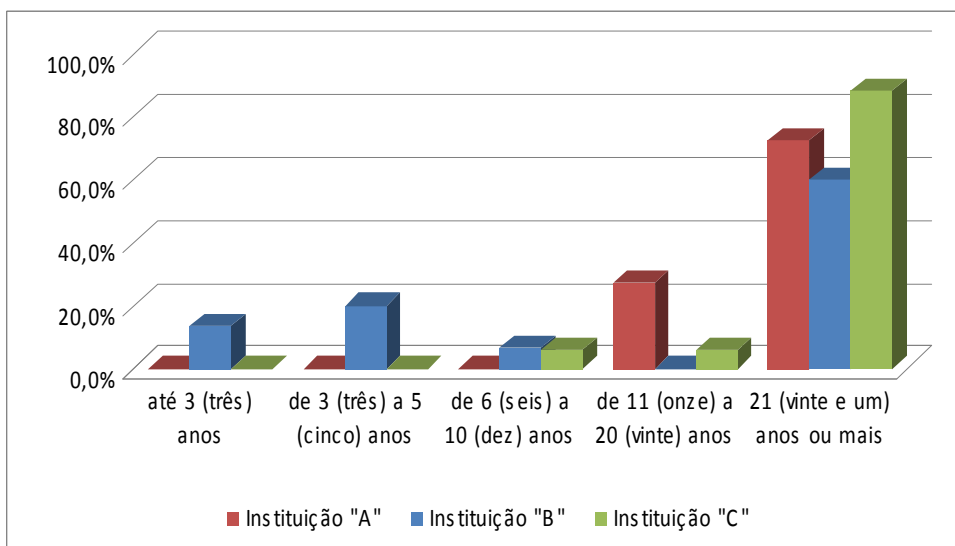


**Figura 1** — Tempo que ocupa a função comissionada atual.

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

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

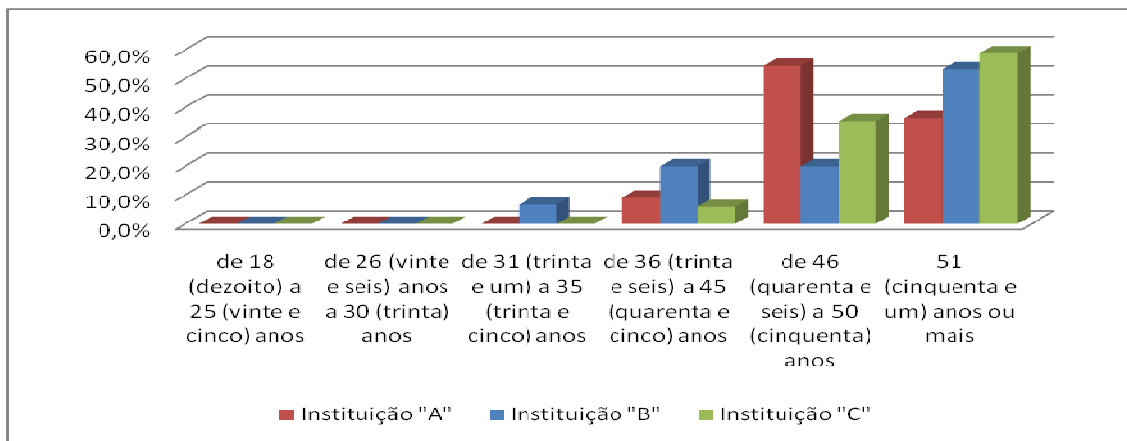
Na Figura 2 são apresentados dados sobre o tempo de serviço de cada gestor, no cargo efetivo exercido, na sua instituição de trabalho. Observa-se que, na Instituição “C”, aproximadamente 90% dos gestores encontram-se na última faixa, ou seja, possuem vinte e um anos ou mais de cargo efetivo na instituição. Nas outras duas instituições a concentração é menor nessa faixa. Na Instituição “A”, há aproximadamente 73% dos gestores nesta última faixa, seguido de perto pela instituição “B”, que apresenta um índice em torno de 60%.



**Figura 1** — Tempo dos gestores no cargo efetivo na instituição.

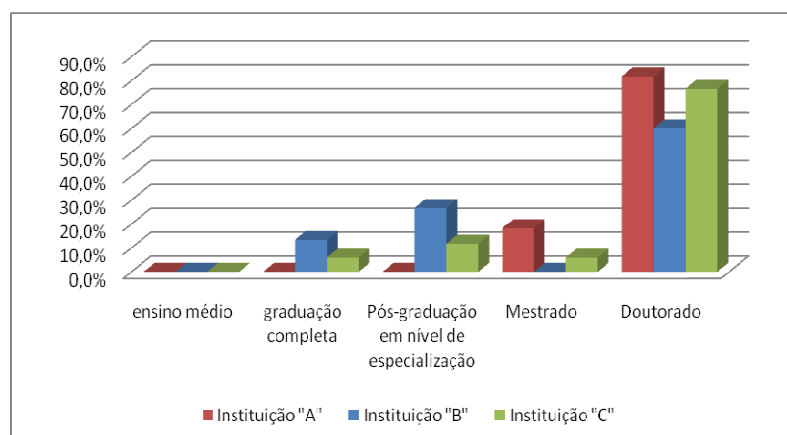
Os dados apresentados na Figura 2 indicam que a experiência profissional é considerada, nas três instituições, um fator importante para ocupar os cargos de gestão. Espera-se que isso implique que os gestores tenham conhecimentos mais aprofundados sobre o funcionamento da instituição. Observa-se que o longo tempo de permanência dos funcionários em uma instituição é uma característica típica do serviço público. Essa situação indica a existência de baixo *turnover*, o que é uma característica positiva, posto que favorece o planejamento e investimento em programas de desenvolvimento e formação de competências gerenciais.

Na Figura 3 são apresentadas as informações relativas à faixa etária dos gestores das instituições. Observa-se que mais do que 50% dos gestores das instituições de pesquisas têm idade acima de quarenta e seis anos. A Instituição “A” apresenta aproximadamente 54% de gestores na faixa de quarenta e seis a cinquenta anos e 37% na faixa de cinquenta e um anos ou mais. Já as Instituições “B” e “C” registram uma maior concentração de gestores na faixa de cinquenta e um anos ou mais: 53% e 59%, respectivamente.



**Figura 2** — Faixa etária dos gestores das instituições.

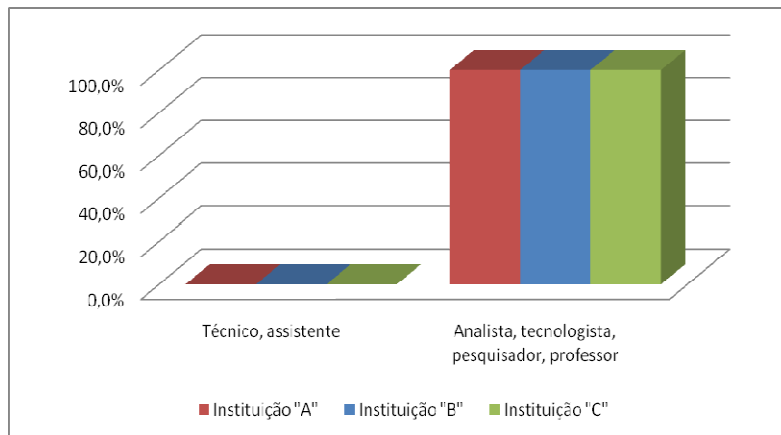
A Figura 4 apresenta os dados sobre o nível de escolaridade dos gestores. Na Instituição “A”, 82% dos gestores possuem doutorado e 18% mestrado. A Instituição “C” apresenta 76% de gestores doutores, enquanto na Instituição “B” 60% são doutores. Observa-se que nas instituições pesquisadas não há possibilidade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



**Figura 4** — Nível de escolaridade dos gestores.

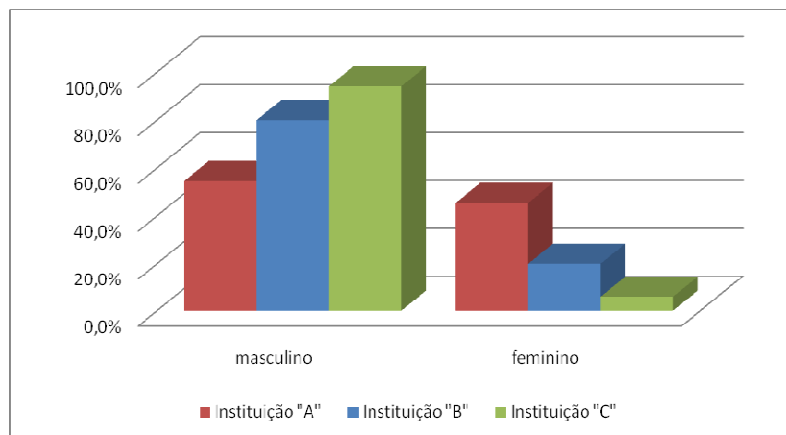
As Instituições “B” e “C” apresentam (ver **Erro! Fonte de referência não encontrada.**), respectivamente, 13% e 6% dos gestores com nível de graduação completa. Apesar do número reduzido de gestores nessa situação, este dado indica a necessidade de ações visando o desenvolvimento dos gestores, sobretudo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

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



**Figura 3** — Cargo efetivo dos gestores das instituições.

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



**Figura 4** — Distribuição dos gestores quanto ao gênero.

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

### 3.2 Análise dos Dados sobre as Competências Necessárias ao Exercício dos Cargos de Gestão

Os valores das médias, calculadas a partir das respostas dos gestores entrevistados, para todas as vinte e seis perguntas e para as três instituições pesquisadas são apresentados nas Tabelas 4 e 5. As médias foram calculadas para as respostas sobre:

- a importância (variável “I”) que o(a)s entrevistado(a)s atribuíram, a cada um dos itens avaliados, para o exercício do cargo por ele(a) ocupado;
- o nível de domínio (variável “D”) dos entrevistados, segundo a percepção dos mesmos; e
- o grau de importância possui uma escala de 1 a 4, sendo que 4 equivale a muito importante e o 1 a sem importância.

A partir dos valores obtidos para as variáveis I e D (



Tabela 3 e 5), foram calculados os valores para a variável “I - D”, que mede a diferença entre a importância atribuída à competência avaliada e o nível de domínio do gestor (auto-avaliação) sobre a mesma competência.

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

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

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

**Tabela 2 – Grau de relevância**

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

Nas Tabelas 4 e 5, os valores médios para as variáveis “I”, “D” e “I - D” são apresentados para cada uma das instituições pesquisadas, de acordo com a nomenclatura “Instituição A”, “Instituição B” e “Instituição C”. A coluna “Total” contempla as médias globais, envolvendo todas as respostas obtidas, para as variáveis “I” e “D” e “I - D”.

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

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

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




**Tabela 3 – Resultados da pesquisa**

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



**Tabela 4 – Resultados da pesquisa**

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

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

Para os gestores da Instituição “C”, as competências de maior importância estão citadas nos itens 1 e 24 e, um pouco abaixo, as competências 9, 12, 16, 19, 21 e 22. Nessa Instituição, na opinião dos gestores, as competências de menor importância encontram-se no item 6, seguidas pelas 3, 14 e 31.

Os resultados obtidos para a variável “I – D” das instituições A, B e C são comparados pela aplicação do Teste T, considerando 5% de significância. Os resultados obtidos pela aplicação do teste são apresentados na **Erro! Fonte de referência não encontrada..** A primeira coluna da referida tabela apresenta a

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

Os resultados apresentados na **Erro! Fonte de referência não encontrada.6** indicam que não há diferenças significativas para os valores da variável “I – D” entre as três instituições pesquisadas.

**Tabela 5 – Resultados da aplicação do Teste T**

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

A partir da análise dos dados apresentada neste capítulo, é possível chegar a resultados que serão comentados a seguir. Os resultados apresentados na Tabelas 4 e 5 mostram que é possível utilizar a escala de Grau de Relevância (Tabela 2) para elaborar um curso de formação de gestores para cada uma das três instituições públicas de ensino e pesquisa estudadas. Essa escala — baseada na variável “I – D” — visa identificar as competências cujos gestores apontaram ter pouco domínio e que, ao mesmo tempo, são consideradas importantes para o exercício dos cargos de gestão.

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

Observa-se que em outra investigação futura seria possível aplicar o questionário elaborado para o presente trabalho em instituições privadas de ensino e pesquisa do vale do Paraíba Paulista e de outras regiões brasileiras. O resultado de tal investigação poderá servir para admitir ou refutar a terceira das hipóteses.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Os dados experimentais obtidos na pesquisa de campo permitiram identificar quais são as competências mais relevantes para exercer os cargos de gestão nas instituições estudadas, segundo a percepção dos gestores dessas organizações. Observa-se que tais resultados foram medidos a partir da avaliação desses gestores quanto ao domínio sobre as competências gerenciais selecionadas na pesquisa bibliográfica e documental.

A partir da análise dos dados experimentais foi possível chegar a contribuição mais importante deste trabalho, a qual reside em apontar a possibilidade de elaborar um plano de formação gerencial ou mesmo um programa de desenvolvimento de competências gerenciais, para as instituições públicas de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba Paulista. Isso permite uma alternativa de valorização positiva das capacidades pessoais e profissionais dos gestores públicos dessas organizações.

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

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

#### REFERÊNCIAS

- 1 Instituto Tecnológico de Aeronáutica. Sítio do Instituto Tecnológico de Aeronáutica.<[http:// www.ita.br](http://www.ita.br)>. Acesso em fevereiro de 2010.
- 2 Instituto de Pesquisas espaciais. INPE. Sítio do Instituto de Pesquisas Espaciais. <<http://www.inpe.br>>. Acesso em janeiro de 2010.
- 3 Universidade de Taubaté. Sítio da UNITAU.<<http://www.unitau.br>>. Acesso em janeiro de 2010.
- 4 VERGARA, SC. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo : Atlas, 2000.
- 5 Silva, C R M; QUINTAIROS, P ; OLIVEIRA, E A A Q O ; SANTOS, V S. GESTÃO PÚBLICA: modelo para elaboração de cursos de formação de gestores para instituições públicas de ensino e pesquisa. Anais do Encontro Latino Americano de Pós-Graduação, 2009, São José dos Campos.