

MARIA APARECIDA DE ANDRADE BORGES

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DA CULTURA
DE INOVAÇÃO EM UM INSTITUTO PÚBLICO DE PESQUISA**

Prof. Dr. Paulo César Negreiros Figueiredo
Coordenador Acadêmico

Profª. M.Sc. Márcia Costa Alves da Silva
Orientadora

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em **Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em Institutos de Pesquisa Públicos** (IPPs), Nível de Especialização, do Programa FGV *in Company*, pré-requisito para a obtenção do título de Especialista

TURMA INPE

São José dos Campos – SP
2010

O TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DA CULTURA
DE INOVAÇÃO EM UM INSTITUTO PÚBLICO DE PESQUISA**

Elaborado por Maria Aparecida de Andrade Borges e aprovado pela Coordenação Acadêmica foi aceito como pré-requisito para obtenção do MBA em **Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em Institutos de Pesquisa Públicos** (IPPs), Nível de Especialização, do Programa FGV *in Company*.

Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE)

São José dos Campos, _____ de _____ de 2010.

Prof. Dr. Paulo César Negreiros Figueiredo
Coordenador Acadêmico

Profa. M.Sc. Márcia da Costa Alves da Silva
Orientadora

TERMO DE COMPROMISSO

A aluna, **Maria Aparecida de Andrade Borges**, abaixo-assinada, do Curso MBA em **Gestão Estratégica da Ciência e Tecnologia em Institutos de Pesquisa Públicos (IPPs)**, Nível de Especialização do Programa FGV *in Company*, realizado no período, de 05 de Fevereiro de 2009 a 21 de Maio de 2010, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **O PAPEL DA LIDERANÇA NO DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DE INOVAÇÃO EM UM INSTITUTO PÚBLICO DE PESQUISA** é autêntico, original, e de sua autoria exclusiva.

São José dos Campos, 08 de setembro de 2010.

Maria Aparecida de Andrade Borges

RESUMO

O presente estudo examinou o papel das lideranças de instituições públicas e sua influência no desenvolvimento da cultura da inovação. Buscou-se identificar e compreender aspectos da cultura organizacional que atuam como facilitadores ou restritivos aos processos de inovação. Teve-se como hipótese inicial a afirmação de que o papel da liderança influencia o desenvolvimento da cultura da inovação. Utilizou-se a estratégia de pesquisa descritiva exploratória. O estudo consistiu em embasamento teórico sobre a caracterização da cultura da inovação em instituições públicas de pesquisa, à luz dos temas: gestão pública brasileira, inovação, liderança, competências, cultura organizacional e cultura da inovação. Fez-se referência a dados primários relativos à visão sobre as lideranças de uma instituição pública de pesquisa, revelados na pesquisa de clima organizacional realizada em 2009. Os resultados deste estudo apóiam parte da hipótese apresentada. O referencial teórico evidenciou a relevância do papel da liderança na cultura organizacional. Entretanto, não há como se dimensionar, com objetividade, em que nível essa relação se estabelece. Finalmente, ao se relacionar os assuntos pesquisados, considerou-se a importância de se investir no aperfeiçoamento das competências de lideranças institucionais com vistas a favorecer a cultura da inovação.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Inovação. Liderança. Competências.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	As três dimensões das competências no INPE	15
Figura 2 -	Competências gerais dos servidores do INPE	16
Figura 3 -	Componentes nos quais reside a capacidade tecnológica	21
Figura 4 -	Influências na trajetória de acumulação tecnológica e inovação em empresas	22
Figura 5 -	Dimensões da competência	45
Figura 6 -	Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização	47
Quadro 1 -	Competências específicas do INPE	17
Quadro 2 -	Novo sistema de liderança	31
Quadro 3 -	Competência	41
Quadro 4 -	Relação do conceito de competência / autores	42
Quadro 5 -	Competências para o profissional	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA	9
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	9
2.2 INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE PESQUISA	10
2.3 INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS	12
2.3.1 Breve histórico	12
2.3.2 As competências no INPE	14
3 INOVAÇÃO	19
4 CULTURA ORGANIZACIONAL E A CULTURA DA INOVAÇÃO	23
4.1 DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	24
5 LIDERANÇA PARA INOVAÇÃO	28
5.1 LIDERANÇA	28
5.1.1 Liderança para inovação	30
5.2 A LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO	32
5.2.1 Competências a considerar na formação de gestores públicos: a liderança ...	33
6 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PARA GERAÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO	36
6.1 A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS	36
6.1.1 Os pilares da competência	38
6.1.2 Alguns conceitos de competência	42
7 MÉTODO	48
7.1 TIPO DE PESQUISA	48
7.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADA PELA VOCÊ S.A.	48
7.2.1 Como ocorreu a pesquisa	48
7.3 DISCUSSÃO	51
8 CONCLUSÃO	53
REFERÊNCIAS	55

1 INTRODUÇÃO

O mundo atual vive um cenário de grandes transformações, como a globalização e a abrangente evolução tecnológica. A sociedade ingressou em uma nova fase, a Era do Conhecimento, onde o mercado foi dominado por bens e serviços sustentados pelo conhecimento. Cada vez mais, a capacidade de gerar conhecimento e inovação mostra-se valiosa e fundamental para atendimento das demandas da sociedade. O tema inovação vem ganhando destaque e torna-se um importante fundamento estratégico para garantir a sustentabilidade de organizações privadas e públicas.

Nas instituições públicas brasileiras, esse assunto adquiriu relevância, na medida em que se pretende prover à gestão pública, um modelo de maior qualidade, mais ágil, eficaz e eficiente.

Nesse sentido, busca-se saber que aspectos da cultura de uma organização são relevantes para o desenvolvimento de uma cultura de inovação sistemática. Mais especificamente, compreender o papel da liderança nesse processo e ainda se a liderança pode influir na cultura da inovação de instituições públicas de pesquisa?

A hipótese que se coloca é:

SIM. O embasamento teórico e a pesquisa desenvolvida pela Você S.A. demonstraram que a liderança pode influenciar na cultura da inovação nas instituições públicas de pesquisa.

O objetivo deste trabalho foi apresentar uma discussão sobre o papel da liderança e suas contribuições para o desenvolvimento da cultura organizacional em uma Instituição Pública de Pesquisa.

No que se refere ao Método da pesquisa esta foi do tipo exploratória descritiva. A pesquisa exploratória procura explorar todas as dimensões possíveis de um problema e é considerada a etapa inicial para todos os tipos de pesquisa. Descritiva, uma vez que proporciona maior familiaridade com o problema e o torna mais explícito ao descrever as características de determinada população e a existência de relação entre as variáveis.

A coleta de dados primários foi feita por meio de levantamento de dados envolvendo a visão sobre liderança no INPE a partir dos resultados obtidos da pesquisa de clima organizacional realizado pela Revista Você S.A., em 2009.

Os dados secundários foram coletados de livros, dissertações e artigos publicados e disponibilizados na Internet.

Este trabalho foi estruturado em sete seções além desta Introdução.

A seção 2 abordou a gestão pública brasileira.

A seção 3 apresentou a Inovação.

A seção 4 tratou da Cultura Organizacional e a Cultura da Inovação.

A seção 5 abordou Liderança para a Inovação.

A seção 6 tratou do Desenvolvimento da Liderança para a Geração da Cultura da Inovação.

Na seção 7 foi descrito o Método de Pesquisa, seguido da conclusão.

2 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA

Nesta seção, inicialmente serão apresentados alguns conceitos sobre Estado uma vez que seu significado é vago na ciência política, pois é comum confundir-se Estado com governo, Estado-Nação ou país, regime político ou mesmo com sistema econômico. Em seguida será abordada a instituição pública de pesquisa.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Bobbio (1982), Estado é uma parte da sociedade e uma estrutura político-organizacional que se sobrepõe à sociedade ao mesmo tempo em que dela faz parte. O autor assevera que o “Estado é concebido como produto da razão, ou como sociedade racional única, na qual o homem poderá ter uma vida conforme a razão, isto é, conforme a sua natureza” (BOBBIO, 1982, p. 19).

Engels (1884, p. 326-27) conceitua Estado assim:

[...] o Estado não é, pois, de modo algum, um poder que se impõe à sociedade de fora para dentro, tampouco é a ‘realidade da idéia moral’ nem ‘a imagem e a realidade da razão’ como afirma Hegel. É, antes, um produto da sociedade quando esta chega a determinado grau de desenvolvimento; é a confissão de que essa sociedade se enredou numa irremediável contradição com ela própria e está dividida por antagonismos irreconciliáveis que não consegue conjurar. Mas para esses antagonismos, essas classes com interesses econômicos colidentes não se devorem e não consomem a sociedade em uma luta estéril, faz-se necessário um poder colocado acima da sociedade, chamado a amortecer o choque e a mantê-lo dentro dos limites da ‘ordem’, nascido da sociedade, mas, posto acima dela e dela se distanciando cada vez mais, é o Estado.

De acordo com Ferreira (1986), Estado é o conjunto dos poderes políticos de uma nação, governo; divisão territorial de certos países; nação ou sociedade politicamente organizada. É administrado por um governo próprio e se constitui pessoa jurídica de direito público, internacionalmente reconhecido. Já no que à concepção de servidor público é aquele

que pertencendo ou não ao quadro do funcionalismo, exerce oficialmente cargo ou função pública¹.

Na opinião de Souza (2001, p. 45), “Estado é um conjunto de instituições criadas, recriadas, reformadas e moldadas para administrar necessidades, conflitos e tensões dentro de um determinado território”, sendo estas variáveis imprescindíveis na construção e no entendimento do conceito. Ainda, segundo a autora, por ser um ente abstrato, materializa-se por meio de instituições, que são a tríade dos poderes: Executivo, Legislativo e Judiciário, juntamente com as forças militares, governos subnacionais e a Administração Pública.

O cenário global tem evidenciado cada vez mais um processo pela busca da estabilidade e por uma excelência contínua, tanto nas organizações brasileiras públicas como nas privadas. As práticas gerenciais herdadas do passado parecem perder espaço em um mundo que demanda por padrões globais de adaptabilidade, eficiência e desempenho (LEITE, 2004).

Além disso, a conquista da eficiência e modernização tem denotado que é preciso mudar e romper com os modelos. Se as organizações públicas querem mudanças, é necessário que conheçam os traços da história brasileira que estabeleceram restrições e aqueles que fortaleceram esse processo de transformação. Neste sentido, mudar o Estado não é simplesmente virar a página da história sem considerar todas as implicações políticas, econômicas, culturais e sociais que uma tarefa deste porte exige.

Deve-se reconhecer a complexidade que cerca a Administração Pública, uma vez que as transformações que ocorrem na sociedade e no mercado são análogas às ações do Estado e vice-versa.

2.2 INSTITUIÇÕES PÚBLICAS DE PESQUISA

O papel fundamental das universidades e instituições públicas de pesquisa no âmbito dos sistemas de inovação é sua atuação como veículos, por meio dos quais, os países em desenvolvimento são capazes de ganhar conhecimento e competência sobre as tecnologias industriais dos países desenvolvidos. Entretanto, vale destacar que a pesquisa pública só é efetiva quando há proximidade com as demandas dos usuários para a solução de problemas e

¹ Cargo público é o conjunto de atribuições e responsabilidades cometidas a um servidor, com as características essenciais de criação por lei, denominação própria, número certo e pagamento pelos cofres públicos, para provimento em caráter permanente ou temporário. Carlos F. F. LEITE. **O comprometimento organizacional na gestão pública: um estudo de caso em uma universidade federal.** Salvador: UFBA, 2004, p. 60.

para o aproveitamento de oportunidades de interesse econômico de médio e longo prazo (BIN, 2008).

De acordo com Mello (2000), as empresas impõem uma lógica de investimentos em ciência e tecnologia cada vez mais voltada à busca da inovação, e redefinem critérios de alocação de recursos financeiros da pesquisa que têm impactos nos modos de se fazer ciência e tecnologia. Nesse ambiente, as instituições públicas buscam novos arranjos de modelo organizacional e deixam o modelo baseado quase que, exclusivamente, em critério de excelência científica para a metodologia de resultados com retorno social.

A inovação aparece como uma forma natural de inserção dos institutos de pesquisa nas novas bases de produção e apropriação do conhecimento, sem alterar a justificativa para sua existência. Historicamente atrelada ao cumprimento de grandes missões institucionais, que em muitos casos são singulares e atribuídas a estas organizações públicas por consenso social e político a base de sua legitimidade, competitividade e sustentabilidade (SALLES-FILHO; BONACELLI, 2007).

Embora sejam elementos distintos há uma nítida co-evolução dos modelos de gestão da pesquisa e das estruturas organizacionais nas quais os institutos baseiam seu funcionamento, já que em última instância, os modelos de gestão é que promovem o alinhamento entre as estratégias e a estrutura (BIN, 2008).

A gestão de recursos humanos tem sido debatida tanto sob a perspectiva da capacitação para geração de um novo perfil mais adequado para lidar com os desafios de participação nas redes e sistemas de inovação, quanto sob a perspectiva do emprego de formas alternativas de captação e manutenção de recursos.

Outros elementos abordados na gestão de recursos humanos referem-se: ao desenho de funções e planos de carreira; ao desenvolvimento e aplicação de instrumento para lidar com a motivação, criatividade e diversidade cultural dos pesquisadores, com a promoção de uma comunicação efetiva, com a formação de lideranças e com o gerenciamento de conflitos e, finalmente, com a avaliação de desempenho individual e de grupos (BIN, 2008).

Cabe ressaltar, que a adoção de práticas de gestão de recursos humanos, no âmbito destes processos de reorganização dos institutos públicos de pesquisa está, diretamente, relacionada à necessidade de fornecer capacitação adequada ao corpo científico, técnico e gerencial da organização para lidar com a diversificação das atividades científicas, tecnológicas e de gestão que emergem de tais processos.

Ainda, que pertencentes a diferentes esferas observa-se uma nítida relação entre os modelos e práticas gerenciais adotados pelos institutos públicos de pesquisa e seus modelos

institucionais, compreendidos como aqueles que indicam a natureza jurídica destas organizações (BIN, 2008).

Na gestão das instituições públicas de pesquisa deve-se considerar a necessidade de aprendizado, uma vez que estas convivem com a instabilidade e condições adversas (MELLO, 2008).

O maior desafio de uma instituição pública de pesquisa é tornar-se competitiva na área de conhecimento em que atua e ampliar seu grau de autonomia (administrativa, financeira, patrimonial, de recursos humanos), de flexibilidade institucional e de *awareness* (capacidade de monitoramento e de percepção de tendências), atributos essenciais para enfrentar e participar das mudanças.

2.3 INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS

2.3.1 Breve histórico

O Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE) é um órgão da Administração Direta do governo federal, vinculado ao Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT). Sua contribuição para a Ciência e Tecnologia (C&T) do País é reconhecida pelo próprio governo federal e por muitos organismos internacionais.

Sua criação em 1961, marca o início das atividades espaciais no Brasil, voltadas para as ciências e tecnologias espaciais da época. Suas atribuições principais eram: propor a política espacial brasileira em colaboração com o Ministério das Relações Exteriores; desenvolver o intercâmbio técnico-científico e cooperação internacional; e promover a formação de especialistas e coordenar as atividades espaciais com a indústria brasileira (BRASIL, 1961).

No início dos anos 70, o Brasil foi a terceira nação no mundo a receber imagens do satélite LANDSAT-1. Esta iniciativa precursora abriu caminho para investimentos nos anos 80 na recepção de dados dos satélites das séries *Satellite Pour l'Observation de La Terre* (SPOT) e *Earth Resource Satellite* (ERS-1) que seriam complementados com os satélites *Geostationary Operational Environmental Satellite* (GOES), *National Oceanic &*

Atmospheric Administration (NOAA) e *Meteorological Satellite* (METEOSAT) para dados meteorológicos (INPE, 2007).

Na década de 1990, o Instituto confirma sua vocação para o desenvolvimento de atividades voltadas para a área ambiental, quando lança o projeto de Detecção de Queimadas a partir de imagens de satélites da série *Polar Operational Environmental Satellite* (NOAA). Em 2004, o INPE lançou o sistema de Detecção de Desmatamento em Tempo Real (DETER), também voltado para a região amazônica, que tem como objetivo fornecer dados sobre desmatamento com frequências quinzenais e mensais, como um complemento ao PRODES, que oferecia apenas estimativas anuais.

A atuação do INPE não estaria completa sem uma referência à infra-estrutura de várias centenas de Plataformas de Coleta de Dados distribuídas por todo o território nacional e países vizinhos. Devem ser lembrados, também, os Laboratórios Associados, instituídos em 1986 com o objetivo de desenvolver atividades em Ciência, Tecnologia e Inovação (C,T&I) importante para a área espacial em sensores e materiais, plasma, computação e matemática aplicada, combustão e propulsão (INPE, 2007).

Depreende-se que a trajetória do INPE foi marcada pela definição das principais área de atuação da instituição, quais sejam: Ciências Espaciais e Atmosféricas; Ciências Ambientais e Meteorológicas, e Engenharia e Tecnologias Espaciais. As competências, nestas áreas foram estabelecidas, por um lado, graças às cooperações internacionais de cunho científico e aplicações que pudessem trazer benefícios econômicos e sociais para o País e, por outro lado, graças aos esforços para construir uma comunidade científica e tecnológica, quer pela formação de profissionais, no exterior, quer pelo convite a pesquisadores do exterior para lecionar nos cursos de Pós-graduação do Instituto (INPE, 2007).

Nesta primeira década do século XXI, cõnscio dos desafios que se apresentam em termos econômicos, sociais, ambientais e, também, em termos científicos e tecnológicos, o INPE mantém uma postura pró-ativa na definição de prioridades, na organização de seus recursos, no desenvolvimento de suas competências e na realização de ações, que possibilitem ao País manter um papel de destaque nas áreas associadas à sua missão.

2.3.2 As competências no INPE

Seguindo o movimento das atuais organizações públicas, o INPE vem trilhando a excelência na qualidade dos seus produtos e serviços e nesse processo, busca implementar novas práticas de gestão, que esbarram em variáveis que refletem não só a cultura como também, o clima organizacional.

Nos últimos dois anos, o Instituto passou por um processo de modelagem e implantação de um Sistema de Gestão por Competências, que conta com a colaboração de gestores internos e com a assessoria de uma empresa especializada no assunto.

Essa gestão tem como objetivo a implementação de ações que permitam conhecer, desenvolver, potencializar e integrar as competências individuais às institucionais, visando a excelência no cumprimento da missão do Instituto (INPE, 2010).

O conceito de competências utilizado refere-se à mobilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes individuais, considerando os valores e a estratégia da Organização. Busca construir um caminho entre as competências individuais e os objetivos estratégicos da Organização, criando uma base para as decisões sobre a gestão de pessoas, e orientando o desenvolvimento e a capacitação.

O reconhecimento nacional e internacional, conquistado pelo INPE em suas áreas de atuação está fortemente associado às competências construídas pelo Instituto, especialmente, àquelas relacionadas à execução de atividades de desenvolvimento científico e tecnológico e à geração de conhecimentos, produtos, processos e serviços que são difundidos para a sociedade. Atualmente, as competências científicas e tecnológicas do INPE estão apresentadas no Plano Diretor 2007-2011:

- a) **Ciências Espaciais e Atmosféricas:** pesquisas em astrofísica, ionosfera, aeronomia, geomagnetismo, média e alta atmosfera, eletricidade atmosférica, magnetosfera e meio interplanetário, e atividades de desenvolvimento de experimentos científicos para serem embarcados em balões estratosféricos, foguetes de sondagem e satélites;
- b) **Ciências Ambiental e Meteorológica:** atividades de observação do ambiente terrestre (superfície e atmosfera) utilizando técnicas de sensoriamento remoto, medidas *in situ*, desenvolvimento de *softwares* para geoinformação e geoprocessamento, meteorologia por satélites, além de previsão de tempo e clima e da qualidade do ar, incluindo a elaboração de modelos numéricos de

previsão e atividades operacionais voltadas para a disseminação de informações de tempo, do clima, e de imagens de satélites, entre outras;

- c) **Engenharia e Tecnologias Espaciais:** desenvolvimento de sistemas espaciais (particularmente satélites) e de solo, mecânica espacial e controle, eletrônica aeroespacial e manufaturas. Incluem-se ainda, as atividades de pesquisa, desenvolvimento e inovação nas áreas de plasmas, sensores e novos materiais, combustão e propulsão, computação e matemática aplicada (INPE, 2007).

Além das competências científico-tecnológicas, o INPE desenvolveu competências relacionais e organizacionais de fundamental importância para o suporte e o incremento de suas atividades finalísticas. Destaca-se a capacidade de criar e manter relações com outras organizações, captação de recursos, intercâmbio científico e tecnológico, acesso e fornecimento de dados e sistemas espaciais (INPE, 2007).

É da diversidade e da qualidade de suas competências que nasce a força institucional do INPE.

No processo de reconhecimento das competências dos servidores, as competências individuais foram definidas em três dimensões: (i) competências gerais, derivadas do intento estratégico, da missão e dos valores do INPE; (ii) competências específicas, requeridas de acordo com a natureza das atividades desenvolvidas nas áreas de atuação do INPE (pesquisa, tecnologia e gestão) e (iii) competências técnicas, associadas a campos do conhecimento (capacidades) e se relacionam às atividades desenvolvidas nas áreas (INPE, 2010). A Figura 1 apresenta as três dimensões.

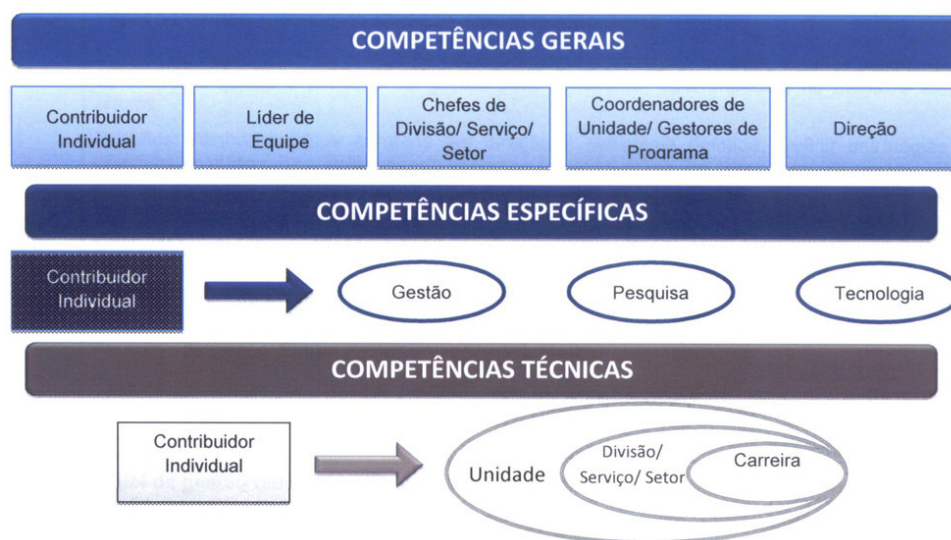


Figura 1 – As três dimensões das competências no INPE
Fonte: INPE, 2010, p. 3

A partir de entrevistas com os gestores do Instituto, análise documental e reuniões internas, foram definidas as seis competências gerais dos servidores do INPE:

- a) atuação orientada a estratégia;
- b) articulação interna;
- c) articulação externa;
- d) ação focada em resultados;
- e) ação empreendedora e
- f) desenvolvimento de pessoas.

A Figura 2 apresenta as competências gerais dos servidores do INPE.

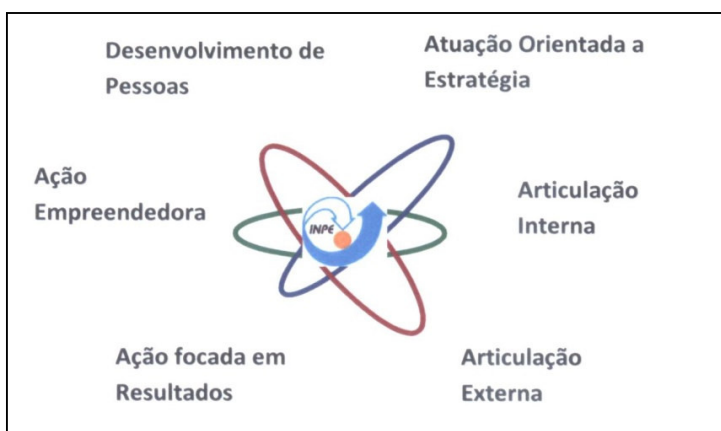


Figura 2 - Competências gerais dos servidores do INPE

Fonte: INPE, 2010, p. 3

As competências gerais, ainda, foram desdobradas e descritas em cinco níveis de complexidade, a partir dos papéis desempenhados pelos servidores: (5) papel de gestão estratégico, atribuído à direção e coordenação geral; (4) papel de gestão tático estratégico, inclui coordenação, centros e laboratórios; (3) papel de gestão tático-operacional, chefes de divisão; (2) papel de líder de equipe, grupos, projetos e (1) papel do contribuidor individual, correspondente a todos os servidores.

Assim como, as gerais, as competências específicas também foram definidas a partir de entrevistas com gestores, análise documental e reuniões, com foco na natureza de atividade (pesquisa, desenvolvimento e gestão), assim distribuídas:

- a) **Para a carreira de pesquisa:** (i) atuação em pesquisa; (ii) gestão do conhecimento; (iii) orientação para clientes internos e externos e (iv) inovação.

- b) **Para a carreira de tecnologia:** (i) atuação em projetos; (ii) gestão do conhecimento; (iii) orientação para clientes internos e externos e (iv) inovação.
- c) **Para a carreira de gestão:** (i) atuação em processos; (ii) gestão do conhecimento e (iii) inovação.

As competências específicas do INPE foram compiladas no Quadro 1 a seguir como forma de facilitar a sua visualização.

TECNOLOGIA	PESQUISA	GESTÃO
ATUAÇÃO EM PROJETOS Planejar, administrar e controlar projetos e programas e identificar oportunidades de sinergia entre eles.	ATUAÇÃO EM PESQUISAS Definir, desenvolver e gerenciar projetos de pesquisa, incluindo a gestão das equipes envolvidas.	ATUAÇÃO EM PROCESSOS Organizar e planejar atividades de forma a garantir conformidade entre o planejado e o realizado, evitar retrabalhos e identificar e recomendar oportunidades de melhoria.
ORIENTAÇÃO PARA CLIENTES (INT./ EXT.) Identificar, cumprir e monitorar as expectativas do cliente (interno e externo), atendendo aos requisitos com confiabilidade.	Mesma definição	ORIENTAÇÃO PARA CLIENTES (INT./ EXT.) Identificar, cumprir e monitorar as expectativas do cliente (interno e externo), atendendo aos requisitos com confiabilidade.
INOVAÇÃO Gerar conhecimentos singulares em Ciência e Tecnologia que possibilitem inovações que beneficiem a sociedade brasileira.		INOVAÇÃO Gerar, analisar e viabilizar idéias que possibilitem inovações que beneficiem o cliente e a organização.
GESTÃO DO CONHECIMENTO Registrar, disponibilizar e disseminar conhecimentos, atuando na formação de Recursos Humanos e protegendo os direitos de propriedade intelectual.		

Quadro 1 – Competências específicas do INPE
 Fonte: INPE, 2010

As competências técnicas, cerca de 1.500, foram definidas com a participação dos gestores, partindo das áreas de competências do INPE.

Neste momento este processo encontra-se na fase de mapeamento das competências definidas, onde os servidores realizam seu auto-mapeamento, atribuindo conceitos ao nível de desenvolvimento de suas competências em relação às três dimensões de competências do INPE. Da mesma maneira, os gestores também realizam o mapeamento dos servidores que atuam em suas áreas. Em seguida, será realizada a reunião individual de *feedback*, na qual será concluído o mapeamento das competências do INPE.

A próxima etapa deste processo prevê a elaboração dos planos de desenvolvimento individuais, que fornecerão informações para a elaboração das “trilhas de aprendizagem”, alinhando os objetivos do INPE às necessidades de desenvolvimento, aos desempenhos e às aspirações dos seus servidores. O Sistema de Gestão por Competências prevê ainda o fornecimento de informações para outras atividades da gestão de pessoas do INPE, como a reposição do quadro de servidores em processo de aposentadoria, o planejamento de captação de novos servidores, a avaliação por competências, entre outras.

Dentre todas as competências aqui definidas, este estudo pretende dar foco à INOVAÇÃO. Para o INPE, inovação é considerada uma competência essencial a todos os seus servidores, entretanto, distingue sua atuação para as diferentes carreiras, a saber:

Para as carreiras de pesquisa e tecnologia a competência inovação é: “Gerar conhecimentos singulares em Ciência e Tecnologia, nas áreas espacial e do ambiente terrestre, que possibilitem inovações científicas e tecnológicas em benefício da qualidade de vida da sociedade brasileira.”

Para a carreira de gestão está definida como: “Gerar, analisar e viabilizar idéias que possibilitem inovações em produtos processos e serviços para o benefício do cliente e da Organização. Inclui disciplina no processo de inovação.

O próximo assunto a ser abordado refere-se ao processo de Inovação nas organizações e a relevância de suas capacidades tecnológicas.

3 INOVAÇÃO

A inovação é um tema crescente na agenda do setor privado e, também, da esfera pública, em virtude da significativa correlação entre inovação e desenvolvimento econômico. A abertura de novos mercados e a capacidade de ampliar a participação nos mercados existentes colocam a inovação em posição estratégica na concorrência entre empresas (HAMILTON, 2009). Faz-se necessário, portanto, esclarecer o significado de terminologias relativas à inovação e à capacidade tecnológica de organizações.

Joseph Schumpeter foi quem, a partir de 1911, inseriu o referido tema no debate sobre o desenvolvimento econômico. Duas grandes contribuições foram: a ênfase ao papel da tecnologia na sociedade, destacando sua relevância nos avanços tecnológicos; e a apresentação de uma perspectiva ampliada de inovação, que não se restringe a produtos e processos, mas envolve novas formas de gestão, novos mercados e novos insumos de produção.

Segundo Schumpeter, citado por Figueiredo (2009, p. 30), inovação também envolve: “(i) introdução de novos produtos; (ii) introdução de novos métodos de produção; (iii) abertura de novos mercados; (iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e (v) a criação de novas estruturas de mercado”.

Passos (1999, p. 124) afirma que uma empresa não inova sozinha. Seu processo de inovação é interativo, realizado com a contribuição de vários agentes, por meio de diferentes fontes de informações, conhecimentos e inovação que podem se localizar tanto dentro, como fora da empresa. Essa interação se dá em vários níveis, entre diversas áreas de uma mesma empresa, entre empresas distintas e com outras organizações, como as de ensino e pesquisa.

Segundo Passos (1999), existem basicamente dois tipos de inovação, a saber:

- a) A radical, na qual ocorre o desenvolvimento e a introdução de um produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Essa inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores ou mercados. Também significam redução de custos e aumento de qualidade em produtos já existentes.
- b) A incremental, referindo-se à introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial (FREEMAN, 1988). As inovações incrementais, muitas delas imperceptíveis para o consumidor, podem gerar

crescimento da eficiência técnica, aumento da produtividade, redução de custos, aumento de qualidade e mudanças que possibilitem a ampliação das aplicações de um produto ou processo. Podem ser consideradas inovações incrementais, a otimização de processos de produção, o design de produtos ou a diminuição na utilização de materiais e componentes na produção de um bem.

A inovação, como estratégia de competitividade empresarial, exige a criação de conhecimento novo, criado a partir de processos de aprendizagem individual e organizacional. De acordo com Becker, Dutra e Ruas (2008, p. 64), [...] inovação é a capacidade de aprender, de incorporar e aplicar novos conhecimentos, idéias(*sic*) ou métodos no produto, que gerem potencial contribuição à competitividade do cliente, seja em custo, qualidade e produtividade”.

Segundo Figueiredo (2009), capacidade tecnológica é um conjunto de recursos de natureza cognitiva, ativo intangível que não aparece no balanço das empresas, mas que é capaz de definir o seu desempenho distintivo no mercado. É com base em sua capacidade tecnológica que as empresas podem realizar atividades de produção e de inovação. É a capacidade que as empresas têm para criar, adaptar, gerir e gerar quatro componentes e a interação entre eles:

- a) **sistemas técnicos físicos** - referem-se à maquinaria e equipamentos, sistemas baseados em tecnologia de informação (como os bancos de dados), *software* em geral, plantas de manufatura;
- b) **pessoas** - referem-se ao conhecimento tácito, às experiências e habilidades de gerentes, engenheiros, técnicos e operadores que são adquiridos ao longo do tempo, mas que também abrangem sua qualificação formal. Essa dimensão tem sido geralmente denominada de "capital humano" da empresa ou do país;
- c) **sistema (tecido) organizacional** - refere-se ao conhecimento acumulado nas rotinas organizacionais e gerenciais das empresas, nos procedimentos, nas instruções, na documentação, na implementação de técnicas de gestão, nos processos e fluxos de produção de produtos e serviços e nos modos de realizar certas atividades nas organizações;
- d) **produtos e serviços** - referem-se à parte mais visível da capacidade tecnológica e refletem o conhecimento tácito das pessoas e da organização e dos seus sistemas físicos e organizacionais. Por exemplo, nas atividades de desenho, desenvolvimento, prototipagem, teste, produção e na parte de comercialização

de produtos e serviços, estão refletidos os outros três componentes da capacidade tecnológica.

A figura 3 ilustra a representação desse modelo.

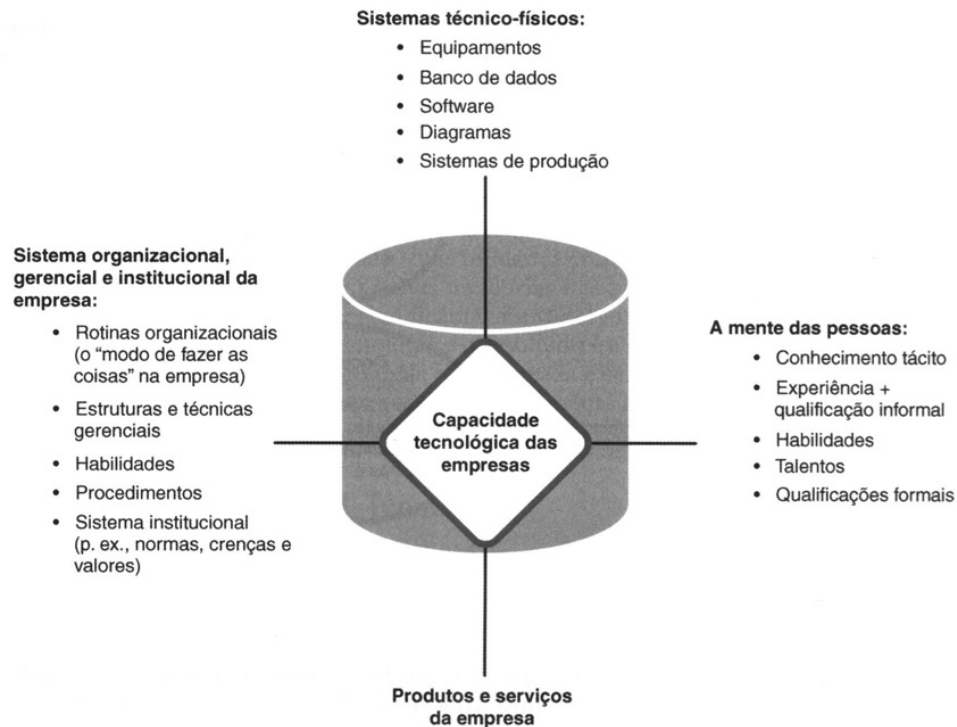


Figura 3 – Componentes nos quais reside a capacidade tecnológica

Fonte: Figueiredo (2009, p. 22)

Figueiredo (2009) afirma, ainda, que essa acumulação de capacidade tecnológica poderá gerar impacto no desempenho técnico (aumento de produtividade, melhoria de qualidade de processos e produtos, redução de custos, entre outros). A acumulação de capacidade para inovação poderá significar, não apenas, performance distintiva no mercado, mas, liderança de mercado, nacional e internacional, superioridade econômica e, também, mais força política para empresas, países e regiões. Quanto mais complexa e profunda é esta capacidade tecnológica, mais difícil é de ser imitada e copiada por outros competidores.

Dentre os fatores que influenciam o processo de acumulação de capacidades tecnológicas, Figueiredo destaca:

[...] Ainda no âmbito intra-organizacional, a acumulação de capacidade tecnológica tende também a ser afetada pelos valores, normas e crenças desenvolvidas na empresa, como também pelas políticas e disputas de poder e conflitos interfuncionais e interpessoais (2009, p. 8).

A figura 4 ilustra esse processo.

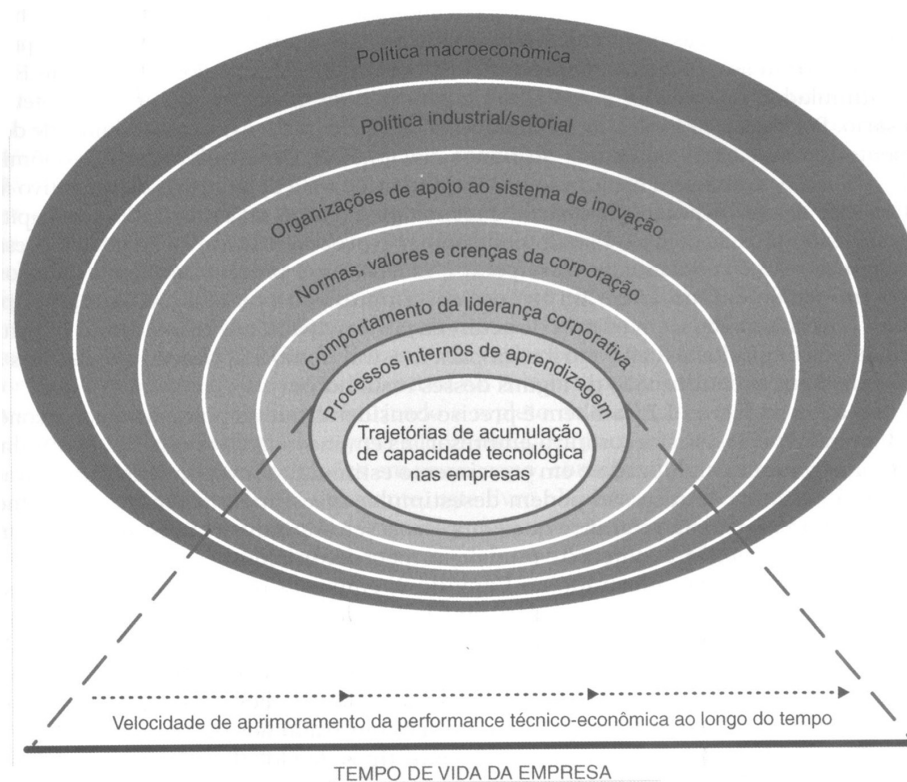


Figura 4 – Influências na trajetória de acumulação tecnológica e inovação em empresas
Fonte: Figueiredo (2009, p. 22)

A capacidade tecnológica, a competência tecnológica, ou ainda, o conhecimento tecnológico é acumulado e incorporado no tecido organizacional, nas pessoas, nos sistemas físicos e nos produtos e serviços da organização. Esta capacidade tecnológica é tácita e inerente a este contexto organizacional onde foi inventada, desenvolvida e fortalecida.

Figueiredo (2009) faz o seguinte comentário sobre a natureza tácita e cumulativa da capacidade tecnológica:

Ao contrário do que tende a ser geralmente aceito, a acumulação de capacidade inovadora não é simplesmente uma consequência(*sic*) da experiência acumulada em fazer ou usar certas tecnologias ou sistemas de produção. A constituição, a sustentação e a renovação das capacidades inovadoras envolvem diferentes e contínuos esforços deliberados de aprendizagem (FIGUEIREDO, 2009, p. 27).

Cabe, então, buscar entender de que maneira a cultura organizacional influencia a inovação.

4 CULTURA ORGANIZACIONAL E A CULTURA DA INOVAÇÃO

Esta seção objetiva, inicialmente, conceituar a cultura organizacional e apresentar a relevância de seu estudo. Em seguida, conceituar a cultura da inovação.

Schein (2001) considera que:

Cultura organizacional é uma propriedade de grupos que pode ser pensada como acúmulo de aprendizado. Sendo assim, é aprendizado acumulado que certo grupo adquiriu em sua história e construído a partir dos pressupostos básicos que este grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 2001).

Para o autor, o conceito de cultura organizacional compreende:

[...] os pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (SCHEIN, 1984, p.9).

O autor, citado por Fleury (1987), subdivide a cultura em três níveis distintos:

- 1) Nível dos artefatos visíveis: tais como o ambiente físico, documentos públicos e os padrões de comportamentos observáveis. Este nível de análise pode ser enganador, visto que os dados podem ser fáceis de obter, entretanto, de difícil interpretação;
- 2) Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que podem envolver idealizações e racionalizações;
- 3) Nível dos pressupostos básicos inconscientes: que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem em relação à realidade.

Shein (1984) propõe ainda categorias para se investigar o universo cultural de uma organização:

- 1) Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros;
- 2) Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização;
- 3) Analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura; ressalta-se o papel dos fundadores da organização na modelagem dos seus padrões culturais, que imprimem sua visão de mundo aos demais e também sua visão do

papel que a organização deve desempenhar no mundo.

- 4) Explorar e analisar junto a pessoas de dentro da organização as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas.

Fleury (1989) complementa a definição de Schein (1984) ao referir-se à cultura organizacional como:

[...] valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, p.22).

Entende-se que a cultura organizacional, facilitadora da construção de novos conhecimentos, destaca-se na literatura como um dos pilares para o desenvolvimento dos processos de inovação empresarial (GODOY, 2009). Portanto, faz-se necessário seu alinhamento à missão institucional, bem como ao plano diretor, em vistas ao alcance dos objetivos organizacionais. Neste trabalho, busca-se entender de que maneira a cultura organizacional pode favorecer o processo de inovação em instituições públicas.

4.1 DESENVOLVIMENTO DA CULTURA DA INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Neste contexto, cabe levantar quais são as premissas necessárias para o desenvolvimento, implantação e sistematização da cultura da inovação?

Pérez-Butamante (1999), citado por GODOY (2009), propõe que uma organização deve estar atenta a seis características para implementar uma cultura voltada para o conhecimento com fomento à inovação:

- 1) Estabelecimento, em todos os níveis estratégicos, de uma estratégia que valorize a aquisição, criação e acumulação, proteção e exploração de conhecimento;
- 2) Encorajamento da autonomia dos indivíduos para expressar opiniões e compartilhar os conhecimentos já obtidos;
- 3) Estabelecimentos de infra-estruturas para comunicação que suportem e enalteçam a transferência de idéias, sem limitação dos potenciais criativos e dos questionamentos acerca das atividades atuais, desde que estes incluam atitudes

básicas e sejam usados para entender o mundo e ser fonte de novas soluções para a percepção dos problemas;

- 4) Valorização da existência de programas com mesmo objetivo, que visem facilitar o crescimento das trocas comunicacionais de idéias e o compartilhamento de conhecimentos tácitos, provocando pesquisa pró-ativa de soluções e melhor entendimento dos problemas com que a empresa lida;
- 5) Busca do entendimento da diversidade e complexidade organizacional, porque há necessidade de gerenciar adequadamente as mudanças ambientais;
- 6) Criação de cultura que busca a assimilação de conhecimentos externos que agreguem valor aos conhecimentos e experiências internos, minimizando os efeitos da síndrome denominada de não inventado aqui (PÉREZ-BUSTAMENTE, 1999).

Nos últimos anos, o Governo Federal, vem instituindo instrumentos que, gradativamente estão impactando na esfera pública, na busca pela criação e sistematização de ambientes de inovação nas instituições. A inovação passou a fazer parte dos programas e políticas públicas; novas estratégias e políticas de fomento estão sendo estabelecidas; temas como Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia foram normatizados no serviço público.

Segundo Chamas e Scholze (2000), até a publicação do Decreto 2553² em 16 de abril de 1998, que regulamentou a Lei de Propriedade Industrial, os resultados financeiros ou quaisquer outros benefícios gerados pela atividade inventiva do servidor público pertencia exclusivamente à União. Verificava-se até então, a evasão de servidores de institutos de pesquisa públicos para o setor privado, ou ainda, o desestímulo do pesquisador no envolvimento com atividades de caráter tecnológico. Este decreto concedeu ao servidor público, autor do invento ou aperfeiçoamento, participação nos ganhos econômicos resultantes da exploração de patente.

Hamilton (2009) apresenta um breve levantamento das principais iniciativas governamentais com impactos favoráveis à inovação no Brasil:

- a) **Fundos Setoriais de Ciência e Tecnologia**, criados a partir de 1999, como instrumentos de financiamento de projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação, que atuam como recursos complementares no desenvolvimento de

² www.mct.gov.br/legis/decretos/2553/98

setores estratégicos incentivando a geração de conhecimento e a transferência desse conhecimento o setor privado;

- b) **Lei nº 10.973**, de 2004, chamada de **Lei de Inovação**, que mantém e amplia o apoio às parcerias universidade-empresa; à participação das universidades e centros de pesquisa no processo inovativo e à transferência de conhecimento da universidade para as empresas, por meio, principalmente, da criação dos Núcleos de Inovação Tecnológica (NITs) e da liberação para compartilhamento de laboratórios e equipamentos entre instituições de ciência e tecnologia e empresas;
- c) **Lei nº 11.196**, de 2005, substituída em 2007 pela nº 11.487, conhecida como **Lei do Bem**, autoriza a utilização automática de benefícios fiscais para as empresas que investem em P&D. Com um regime especial de tributação e incentivos fiscais às empresas, foi ampliado o estímulo aos investimentos nas atividades de inovação.
- d) **Plano de Aceleração do Crescimento da Ciência, Tecnologia e Inovação** (PAC de C,T&I) para o período entre 2007 e 2010, lançado em 2007, com vistas à continuidade de mudança do patamar tecnológico brasileiro. O objetivo do Plano é articular cinco políticas e programas (Plano de Aceleração do Crescimento e Infra-Estrutura (PITCE); Política de Desenvolvimento da Agropecuária, Plano de Desenvolvimento da Saúde e o Plano de Desenvolvimento da Educação) que levem à consolidação da política econômica e ao crescimento econômico do País.

Não se pode negar que as políticas de inovação estão proporcionando um novo cenário econômico brasileiro, no qual, organizações públicas e privadas, universidades, nacionais e internacionais, buscam interações, catalisadoras em prol do conhecimento. Entretanto, alguns aspectos peculiares ao serviço público apresentam-se como fatores restritivos aos processos de inovação. Em Mello (2008, p. 2-3) são encontrados alguns autores que explicitam essas barreiras:

Segundo Tidd et al. (1997), o progresso de qualquer inovação depende de variáveis que irão formatar o contexto geral do processo de inovação, entre elas o setor, pois diferentes setores possuem diferentes prioridades e características. No caso do setor público, o desafio a enfrentar é maior que no setor privado, pois é necessário um processo de gestão da tecnologia que precisa ser ágil para acompanhar o ritmo das inovações, mas, que se encontra inserido em um ambiente ainda burocrático que é o governo. Por isso, fica mais difícil a tarefa de buscar eficiência em um ambiente que está sujeito a regulamentações que podem prejudicar as ações inovadoras.

Drucker (1987) defende a importância da inovação em serviços públicos sob o ponto de vista econômico. Já que as atividades desempenhadas por esse setor tendem a permanecer como tal, elas devem se tornar produtoras e produtivas para não serem obstáculos ao desenvolvimento da sociedade. Para isso, elas precisarão aprender a ser inovadoras e a perceber as mudanças sociais, econômicas e tecnológicas como oportunidades, atendendo às novas exigências.

Para melhor entender o processo de inovação no setor público, Pardo (1998) propõe um modelo onde conceitos como comprometimento, motivação e monitoramento do ambiente são destacados como os comportamentos que mais influenciam o sucesso da implementação de inovações. De acordo com o modelo, os conceitos mais críticos são: comprometimento com os serviços a serem oferecidos, liberdade para tentar novas abordagens, construção de alianças e liderança individual para articular a visão organizacional e criar uma cultura mais aberta a novas ideias.

Outros fatores, ainda, podem ser destacados, como a estrutura hierárquica para a tomada de decisão, muitas vezes sujeitas a mandatos temporários, os entraves na utilização dos recursos financeiros, as interferências da legislação, a pressão e exigência sociais pela prestação de serviços de qualidade.

Faz-se necessário, portanto que os ocupantes dos cargos de liderança encontrem mecanismos para contagiar sua equipe com o desejo e o objetivo de fazer, fazer bem feito, e de fazer melhor. Estas e outras barreiras acabam se tornando o grande desafio para os administradores públicos responsáveis por conceberem projetos inovadores.

5 LIDERANÇA PARA A INOVAÇÃO

Esta seção apresenta os temas liderança e liderança para a inovação.

5.1 LIDERANÇA

Na opinião de Senge (1999), toda organização possui muitos líderes em seus diferentes níveis hierárquicos, que desempenham papéis decisivos na geração e sustentação de articulações inventivas. Mais que isso, “[...] é líder, segundo a complexidade, também aquele que na rede, em determinado momento, é o mais competente para encaminhar soluções aos problemas do trabalho” (SENGE, 1999, p. 28).

Segundo o mesmo autor, na organização ocorre a interação entre três tipos de líderes: a) de linha em nível local, os responsáveis diretos sobre os resultados do trabalho das equipes; b) *networkers* internos ou ‘líderes de rede’, os que atuam fortemente na construção de comunidades, de uma maneira geral não exercem poder na hierarquia forma da organização; c) executivos que têm responsabilidade estratégica pelo desempenho organizacional, no entanto, têm menor probabilidade de influenciar espontaneamente os processos de trabalho.

Já Capra (2002) refere que para encontrar o equilíbrio entre o planejamento, isto é, a ordem formal e o aparecimento espontâneo, da ordem informal, é preciso articular duas habilidades de liderança: a) formular de forma clara e comunicá-la com paixão e carisma, isto é próprio dos líderes planejadores; b) ser um facilitador e habilitar a comunidade como um todo a ser inovadora; usar o poder da autoridade para capacitar, desenvolver e fortalecer o poder dos outros indivíduos.

De acordo com Bergamini (2002), as palavras gerente, líder e administrador se confundem entre si, por causa das várias maneiras adotadas pelos autores, sendo indispensável a clareza entre estes termos. O gerente descreve uma posição na estrutura organizacional e trata-se de alguém investido de autoridade formal; o líder retrata uma atitude pessoal, uma competência em relacionamentos na busca por resultados; já o administrador ocupa um posto de direção, atuando sobre os processos por meio dos quais uma organização funciona, alocando recursos e utilizando seu pessoal da melhor forma possível.

Na opinião de Lourenço, Shinyashiki e Trevisan, (2005), para tornar-se um líder, o gerente deverá desenvolver a capacidade de:

- a) visão de futuro e do cenário a ser construído;
- b) trabalhar em equipe na construção da organização;
- c) estar instrumentalizado para conduzir o processo de mudança;
- d) ser criativo;
- e) assumir ambiguidades e conflitos;
- f) ter compromisso ético, saber ouvir e comunicar-se.

Nota-se que tanto para Senge (1999) como para Capra (2002), existe um consenso de que a liderança se desenvolve na capacidade criativa, gerada quando as pessoas compartilham uma visão sobre a realidade. Isso mantém o foco nas comunidades de liderança, não nos líderes-heróis.

Para Hoover e Valentin (2006, p. 12) “a liderança é um círculo, não uma escada”, e alegam que os modelos hierárquicos tradicionais, que se sustentam num conceito de defensividade e territorialidade institucionalizada, separam o foco e a energia da liderança na dissolução de problemas. Esses autores sugerem que as organizações contemporâneas desenvolvam um sistema de liderança capaz de alinhar as competências das pessoas com o que as organizações necessitam.

Por conseguinte, a liderança, é uma questão de atitude e passa a ser percebida como uma perspectiva das demandas organizacionais que leva em conta o potencial de cada profissional, e não como uma habilidade a ser encontrada em poucos indivíduos (FAGUNDES, 2007).

Na visão de Fukuyama (2000), a administração contemporânea exige competência tecnológica, competência esta que não é dominada integralmente por qualquer pessoa, por isso requer maior delegação de poder. Neste cenário, informação é poder e a concessão ou retenção de informação torna-se uma forma pela qual as pessoas, no interior das organizações, procuram elevar ao máximo seu poder em relação ao seu grupo.

Por isso ao assumir cargos de gerência, o profissional deve ter clareza das mudanças ocorridas na sociedade, seu impacto nas organizações e, que ele deve mudar sua forma de atuação. Optar por quebrar paradigmas estabelecidos é uma condição fundamental para que possa desenvolver sua função.

Para dominar, aperfeiçoar e pôr em prática a arte da liderança, o administrador deve começar frequentando cursos específicos. Como qualquer outra habilitação que pretenda

desfrutar, além de assimilar técnicas e conceitos teóricos, o administrador precisa exercer a liderança em sua plenitude, até que se transforme em manifestação entranhada em seus hábitos naturais e se torne parte integrante de sua vida profissional, familiar e social (CHERUBIN, 2005).

Junqueira (2009) comenta que a insuficiência de informações pode implicar decisões pobres. O autor traz questionamentos importantes, como: onde e como nossos gestores atuais buscam atualizar-se neste mundo de constantes mudanças? Que tipo de educação tiveram?

Moreno (2009) afirma que liderança emana de conhecimento, da perícia e das habilidades interpessoais, e não do nível de autoridade. Cada um pode e deve ser um líder. As qualidades da liderança podem ser aprendidas.

5.1.1 Liderança para inovação

Pereira e Braga (2005) definem a importância do líder, como figura marcante no ambiente organizacional, capaz de buscar a qualidade dos serviços e produtos oferecidos, sob diferentes aspectos (emocionais, sociais, econômicos, políticos, educacionais), propiciando ao grupo confiança capaz de transcender os limites das barreiras da própria existência. Para gerar essas transformações, o líder deve buscar, dentro de sua personalidade e competência, novas formas de relacionamento e condução, tanto dos seus colaboradores quanto da ação administrativa. Ele deve estar apto a desempenhar um papel mais afetivo na organização, responsabilizando-se pela autonomia que lhe será dada e pelo grupo que compõe, comprometendo-se com a organização.

Por conseguinte, o líder deve ser o articulador responsável pela mudança, deve mostrar e ajudar as pessoas a perceberem as novas possibilidades de ação, conquistando-as e engajando-as de forma determinante no processo de mudança, possibilitando, assim, a expansão das visões pessoais, a reavaliação dos modelos mentais, a realização do processo de aprendizagem organizacional e o desenvolvimento do pensamento sistêmico; deve possuir outras habilidades, como visão compartilhada, modelos mentais, aprendizado, trabalho em equipe.

Tais líderes, considerados globais, são pessoas abertas, que têm a capacidade e o carisma da comunicação, não se fecham em si mesmas, sabendo transmitir seus pensamentos, dividir conhecimentos e, acima de tudo, liderar equipes e perpetuar ideias. Apesar dessa

moderna concepção, o mito do indivíduo que triunfa sozinho está arraigado no espírito mundial.

Nossas visões contemporâneas de liderança estão vinculadas às nossas idéias de heroísmos. Tanto isso é verdade que as distinções entre líder e herói (ou celebridade, neste caso) muitas vezes se confundem. Em nossa sociedade, liderança é freqüentemente vista como um fenômeno individual (FIGUEIREDO, 1999, p. 85).

Penna (2008) entrevistou o pesquisador e escritor Hermano Cherques que afirmou que: “Existem e sempre existiram organizações que obtêm êxito sendo dirigidas formalmente, com hierarquias convencionais” (p. 58). Ele argumenta que não existem evidências empíricas de que a presença do líder melhore os resultados do negócio. “O culto à liderança é um modismo” (p. 58). Crítico implacável dos modismos gerenciais, diz que os gerentes têm de investir nos fundamentos de sua atividade (PENNA, 2008).

De acordo com Vianna e Junqueira (1996, p. 21), é “[...] entusiasta, comprometido, humano, motivador, tem vontade de aprender, prazer de ensinar, visão estratégica, empreendedor, assertivo, ético [...]”.

Baseados nessa dinamicidade imposta pelo ambiente institucional, Heifetz (1999, p. 64) propõe um modelo de liderança, cujos pilares são: habilidades, conhecimentos e atitudes (valores), representados no quadro 2 abaixo:

HABILIDADES	CONHECIMENTOS	VALORES
Refletir e analisar	Análise pessoal e do contexto	Aumento da capacidade de adaptação do sistema social
Diferenciar-se do papel desempenhado no momento	Contexto para um processo sistemático de trabalho de adaptação	Paixão pela sabedoria
Saber ouvir	Contexto para a intervenção	Exame dos valores
Impor limites e saber lidar com eles	Conhecimento de temas, processos, instituições e políticas relevantes	Dilemas morais de liderança
Como lidar com a autoridade		
Criar e aproveitar associações		
Orquestrar o conflito e a diversidade		
Inspiração		
Criatividade e curiosidade		
Coragem e resistência		

Quadro 2 - Novo sistema de liderança

Fonte: HEIFETZ, 1999, p. 63.

No que se refere às habilidades, onde se apresenta a questão da autoridade, esta foi algo presente no passado e, agora, cede espaço a uma atitude muito mais participativa em termos de liderança, o que não significa fraquejar, tendo em vista que, hoje, já se fala de uma liderança mais ampla, que não visa, simplesmente, manter a eficiência, mas, também, criar um processo contínuo de mudança organizacional. Mas, será que um líder, o qual não recorre à autoridade pode criar um ambiente cujas pessoas permaneçam unidas, apesar dos conflitos, e sejam capazes de resolvê-los de forma construtiva? A respeito dessa questão, Heifetz (1999, p. 62) assinala:

Um ambiente desse tipo forma-se com múltiplos ingredientes de coesão, nos quais a autoridade não está necessariamente incluída. O que não pode faltar, no entanto, é a confiança no líder; valores semelhantes, uma linguagem parecida, tradição, laços de afinidade entre os membros do grupo, familiaridade com o conflito e normas que recompensem a solução e o aprendizado de novos comportamentos. Ademais, as características apresentadas são passíveis de adaptações ao meio ambiente, pois nada é previsível, tendo em vista que não está garantido que o perfil do líder atual será o mesmo do líder no futuro.

Robbins (2003) afirma que a eficácia da liderança sofre influência do grau de integração entre líder e liderados.

Do que foi apresentado sobre liderança e liderança para a inovação pode-se concluir que o líder deve ter flexibilidade na relação com os liderados, alternando o seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais. Significa, ainda, que o líder precisa ter sensibilidade e habilidades para atender às diferentes demandas.

5.2 A LIDERANÇA NO SERVIÇO PÚBLICO

Amaral e Lício (2004) afirmam que o grande desafio da administração pública brasileira refere-se ao aumento da capacidade de o governo na gestão das políticas públicas, para ampliar a competitividade do País e assegurar seu desenvolvimento sustentável.

Ainda, segundo a autora, o aperfeiçoamento de seus servidores, com alinhamento às estratégias de suas instituições, poderá contribuir consideravelmente para a melhoria da qualidade do serviço público. Neste sentido, as escolas de governo passaram por mudanças significativas em sua atuação, na intenção de capacitar profissionais de áreas estratégicas de gestão para desempenhar a chamada “liderança responsável”.

Assim, o líder deve ser capacitado para compreender os desafios que lhe são colocados: de inserir a administração pública nacional em um mundo globalizado; de lidar com a crescente complexidade de cada decisão pública; de enfrentar desigualdades; de lidar com as diferenças de gênero; de incorporar o tema da diversidade; de praticar a boa governança; de aumentar a capacidade de governo; e de contribuir para as necessárias reformas (SCHWELLA, 2005).

A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), na atualidade enfrenta um novo desafio de ensino e aprendizagem: as dimensões de auto-conhecimento, auto-regulação, motivação, empatia e comunicação social que exigem novos métodos de ensino, diferentes das tradicionais aulas expositivas (CARVALHO; MARQUES, 2009).

Não é tarefa simples nem trivial formar lideranças para as distintas realidades da administração pública brasileira, formada de quadros heterogêneos, diferenças culturais e geracionais, caracterizada por um federalismo de conflitos e não de cooperação ou de subsidiariedade. Por essas razões é que as competências a serem desenvolvidas em complemento à liderança são a escuta ou a comunicação, a formação de consensos e a negociação.

5.2.1 Competências a considerar na formação de gestores públicos: a liderança

A formação de gestores públicos possui uma dinâmica complexa, cujo resultado depende de uma estratégia ou metodologia que seja integral, isto é, que articule os multifacetados componentes ou aspectos demandados no cotidiano da atuação desses profissionais. A tática ideal para formação de gestores:

[...] envolve a totalidade do processo de gerenciamento de recursos humanos – recrutamento inicial, remuneração, sistemas de aposentadoria, planos de carreira, avaliação de desempenho e formação contínua ao longo da carreira (BACON, 1999, p. 81).

Por conseguinte, a formação estaria articulada a processos mais amplos, prévios e estruturantes do perfil da força de trabalho gestora (CARVALHO; MARQUES, 2009).

De acordo com a sistematização proposta por Motta (2007, p. 37-43), os conhecimentos indispensáveis aos gestores de alto nível poderiam ser agrupados em quatro

áreas: estratégia; racionalidade administrativa; processo decisório e liderança e habilidades interpessoais.

Carvalho e Marques (2009) concordam com Flores e Echeverría quando pontuam que as competências que geram liderança são primordialmente de caráter linguístico.

Afinal, considerar o processo comunicacional como base estruturante das competências de liderança expressa, para as escolas responsáveis pela formação de dirigentes públicos, a inclusão, em caráter prioritário, de programas formativos inovadores que estimulem nos gestores reflexão e vivência concreta de ampliação de suas capacidades comunicacionais. Isto se constitui em trabalhar os fenômenos intrinsecamente conectados da linguagem, do corpo e da emocionalidade, estabelecendo, portanto, uma tarefa difícil e delicada, por tocar em áreas que, na tradição de as organizações brasileiras, enfrenta resistências diversificadas.

Os autores consideram que, no processo de consolidação do Estado democrático no Brasil, são necessários dirigentes que liderem e implementem políticas públicas efetivas orientados por um conjunto de valores básicos. Em razão disso, nos processos de capacitação nos temas de liderança, destacam-se como relevante o trabalho de alguns valores:

- a) Compromisso com a democracia, com o interesse público e com os direitos humanos;
- b) Respeito à diversidade, valorizando a tolerância e o multiculturalismo, com o desenvolvimento da capacidade de empatia.

Na opinião de Carvalho e Marques (2009), aos gestores públicos, compete lidar com essa complexidade, conduzindo processos comunicacionais e de coordenação que levem ao refinamento e consolidação de políticas públicas que superem as iniquidades. Isso exige o fortalecimento da capacidade de empatia, a “capacidade cognitiva de perceber em um contexto comum o que um indivíduo diferente pode sentir”, ou seja, sem negar seus próprios valores e desejos, ser capaz de se colocar no lugar do outro, valorizando aí a diversidade, em seus vários matizes. E, levando em conta as fortes contradições sociais e econômicas existentes, o compromisso dos gestores públicos com os valores de inclusão social, participação e responsabilização (*accountability*) deve ser reafirmado permanentemente.

Em primeiro lugar, cabe ressaltar que os eventos formativos tradicionais têm pouca efetividade em tal empreitada. A ampliação e refinamento dessas competências exigem processos complexos, que articulem programas e estratégias formativas, ambientes formais e informais. O desafio de pensar, estrategicamente e, de modo inovador e criativo está posto

diretamente para as escolas de governo e demais organismos associados à formação de lideranças.

Carvalho e Marques (2009) afirmam que a abertura ao diálogo e aprendizado com parceiros nacionais e internacionais – fortalecidos à medida que os ambientes de redes cooperativas são construídos, tais como a Rede Nacional de Escolas de Governo, no Brasil, e a articulação no âmbito da parceria entre as escolas de governo da Índia, África do Sul e Brasil – (IBAS) – são parte da estratégia de construção de respostas adequadas a desafios dessa magnitude. Isto coloca o esforço de estudar e analisar criticamente as próprias experiências, compartilhá-las com os parceiros, abrindo-se ao conhecimento das demais experiências existentes e, juntos, produzir inovações e propostas adequadas aos tempos que se vive, respeitando sempre as diferenças e especificidades.

A pesquisa realizada por Silva (2010) aponta a possibilidade de elaborar um plano de formação gerencial ou um programa de desenvolvimento de competências gerenciais para as instituições públicas de ensino e pesquisa do Vale do Paraíba Paulista, com o intuito de permitir a valorização positiva das capacidades pessoais e profissionais dos gestores públicos das organizações por ele estudadas.

6 DESENVOLVIMENTO DA LIDERANÇA PARA GERAÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO

Nesta seção antes de apresentar as competências de liderança para a geração da cultura da inovação, cabem algumas informações sobre a conceituação de competência e suas principais correntes.

6.1 A GESTÃO DE PESSOAS BASEADA EM COMPETÊNCIAS

Cada vez mais organizações vêm adequando seu antigo “RH”, ou Departamento de Recursos Humanos, ao modelo de Gestão de Pessoas baseada em competências. Este é um assunto objeto de intenso debate.

Segundo Dutra, Fleury e Ruas (2008), um dos temas da área de administração que tem mais intensamente transitado entre o ambiente acadêmico e o empresarial é o que trata do “conceito de competência” e de sua apropriação no espaço organizacional.

Fleury e Fleury (2000) adotam o conceito de competência como “um agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.” A introdução da expressão “agregar valor” implica que o desenvolvimento e combinação das competências individuais devem resultar no desenvolvimento de competências organizacionais e competências essenciais, alinhadas à estratégia organizacional.

Na opinião de Reis (2003), a vantagem de trabalhar com o conceito de competência é que possibilita direcionar o foco, concentrando energias no que é necessário trabalhar, para que a empresa alcance seus objetivos operacionais e estratégicos.

A gestão por competência tem como meta aproximar os objetivos institucionais e pessoais (profissionais). Segundo Bitencourt e Barbosa (2004) essa proposta torna fácil a percepção dos principais tipos de competência: a organizacional e a das pessoas.

De um lado, existe a instituição que possui um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas de sua formação ao longo do tempo; pode-se defini-las como

características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere (PONTES; SERRANO, 2005).

As denominadas competências essenciais (*core competences*) da organização estão relacionadas com a atuação da instituição no mercado e estimulam o desenvolvimento de um diferencial competitivo fundamentado nas especialidades e especificidades de cada organização (*know-how* técnico).

Segundo Green (2000), as competências essenciais produzem uma vantagem competitiva única, que resulta em valor percebido pelo cliente, contudo, difícil de ser imitada. Diversos estrategistas entendem que a identificação e a utilização de competências essenciais podem ser a base de um planejamento eficaz, o que possibilita uma participação mais marcante no mercado e, ainda, o aumento dos lucros.

“Uma competência individual é uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho” (GREEN, 2000, p. 84).

As competências pessoais se referem à necessidade de formar e valorizar o profissional para apresentar respostas mais rápidas às demandas do mercado e da instituição, e a competência para trabalhar e estimular o desenvolvimento das pessoas com quem trabalha (BITENCOURT; BARBOSA, 2004).

Esse conjunto de competências pessoais, que pode ou não ser aproveitado pela instituição, é entendido como a capacidade de a pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização. É interessante comentar que a agregação de valor, neste cenário, é entendida como uma contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos que possibilita à organização a manutenção de suas vantagens competitivas no decorrer do tempo.

Segundo Ambrósio, Borges e Yonenaga (2003), ao se colocar organização e pessoas, lado a lado, observa-se um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando-a para enfrentar novos desafios. Esse procedimento, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e reforçado com resultados favoráveis para a organização e para as pessoas.

Para que as instituições sejam bem-sucedidas precisam ter capacidade de se adequar a um ambiente em constante mudança. Estas mudanças são resultado da enorme concorrência

existente no mercado, dos avanços tecnológicos cada vez mais rápidos e das decisões políticas e econômicas que compõem o cenário (AMBRÓSIO; BORGES; YONENAGA, 2003).

O desafio atual é mudar a forma como se vê instituições – deixar de vê-las como máquinas e enxergá-las como organismos vivos, uma vez que o ser humano é responsável por todas as decisões tomadas em seu interior. Sendo assim, essa unidade funcional que tem o homem em seu centro deve levar em conta suas necessidades, limitações, variações de humor. Neste contexto, constata-se que mudanças impostas na maioria das vezes não são permanentes. Mudanças devem ser cultivadas (SENGE, 1998; AMBRÓSIO, BORGES, YONENAGA, 2003).

6.1.1 Os pilares da competência

Para se ter uma visão clara da realidade institucional no que concerne às pessoas, pode-se fazer uma análise do processo pelo qual a pessoa agrega valor para a instituição e esta agrega valor para a pessoa. Nesse sentido existem várias direções, aprendizagem, dimensões do indivíduo e competência que se coadunam com os objetivos desta pesquisa.

Segundo Dutra (2002), o primeiro pilar dessa visão está relacionado com a aprendizagem institucional e pessoal que ocorre por meio de sua relação com as empresas. A concepção de uma cultura de aprendizagem na organização é essencial para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. As culturas centradas no comprometimento mútuo, entre pessoas e organização, na administração participativa e na procura de renovação constante terão mais oportunidade de sucesso por concordarem com os valores que vêm sendo consolidados na sociedade moderna.

De outra maneira:

[...] uma organização voltada para o passado, passiva, autoritária, com relações de trabalho pautadas pela instabilidade, desqualificação, descomprometimento de seus membros, dificilmente conseguirá desenvolver uma cultura de aprendizagem (FLEURY, 1995, p. 32).

Segundo Senge (1998), o processo de aprendizagem na organização ocorre quando são oferecidas condições palpáveis para que as pessoas aprendam a criar sua própria realidade, auxiliando-as na compreensão e na interação do contexto em que vivem por elas próprias.

Diante disso, Senge (1998) divulgou um novo conceito, o da Organização que Aprende³, aquela onde as pessoas em todos os níveis, individual e coletivamente, estão continuamente melhorando sua capacidade em gerar os resultados que procuram.

Ainda de acordo com Senge (1998), são cinco as principais ferramentas para uma organização se tornar uma organização que aprende:

- a) pensamento sistêmico – é uma nova maneira de enxergar as inter-relações entre fatos que pareciam isolados, ajudando a encontrar pontos de união, para mudanças efetivas;
- b) domínio pessoal – esclarece e aprofunda a visão pessoal, é a capacidade de concentrar energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade de forma objetiva;
- c) visão compartilhada - envolve as habilidades de encontrar ‘imagens do futuro’ que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, ao invés da mera aceitação;
- d) aprendizagem em equipe – fundamenta-se no diálogo entre seus integrantes: a inteligência de uma equipe não é simplesmente a soma das inteligências de seus participantes e,
- e) modelos mentais – são as maneiras pelas quais o ser humano interage com o mundo – podem ser usados para potencializar a aprendizagem no interior das organizações.

Sendo assim, pode-se afirmar que a utilização dos modelos mentais pelas empresas potencializa a aprendizagem em seu interior. Tais modelos são formados devido à incapacidade humana de analisar a grande quantidade de detalhes na realidade, agrupando-os de acordo com suas semelhanças para então ser capaz de armazená-los. Esse processo ocorre internamente, em cada indivíduo, por meio das interações com o ambiente onde vive e com outras pessoas, durante toda a sua vida, o que faz com que os modelos sejam desenvolvidos constantemente (SENGE, 1998).

O segundo pilar que ampara esta visão é o indivíduo, considerado como um ser integral e único. O desafio que se coloca para gestão de pessoas é como avaliar cada ser humano, analisar sua individualidade e a maneira de gerenciá-lo dentro desse ambiente tão diverso.

³ *Learning Organization*, divulgado no livro de Peter Senge. **A Quinta Disciplina** (SENGE, 1998).

Em síntese, os modelos mentais determinam não apenas a forma como se entende o mundo, mas, também como se age. Neste ambiente, a gestão de competências deve ser vista como um processo circular, que envolve vários níveis da organização, do corporativo ao individual, inclusive o divisional e grupal (SENGE, 1999).

Para Chanlat (1992), o importante é que haja sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos), onde a visão determina o estado futuro desejado pela organização, sua intenção estratégica, e orienta a formulação das políticas e diretrizes. O autor sugere, ainda, que haja uma suposição sobre a necessidade de desenvolver uma ética das relações quotidianas no que tange à gestão de pessoas pelas instituições, em que o papel e o equilíbrio psíquico desses indivíduos sejam ponderados e compreendidos na peculiaridade de cada contexto.

O terceiro pilar surgiu como consequência do modo como as empresas usavam a definição de competência. Determinados autores consideram o conceito de competência com a conotação de conjunto de qualificações que a pessoa possui para desenvolver um trabalho com uma *performance* acima da média (DUTRA, 2002).

Para Parry (1996 apud FLEURY, 2001, p. 19) a definição de competência se resume:

[...] um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afetam 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.

Para Le Boterf (2001) apud DUTRA; FLEURY e RUAS (2008, p. 34-5):

[...] a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos.

Segundo Reis (2003), este conceito é entendido quando as competências são observadas na situação cotidiana de trabalho e/ou em situações de teste, onde se pode evidenciar, de maneira integrada, nas pessoas suas atitudes assertivas, características pessoais e conhecimentos adquiridos

Rabaglio (2004) afirma que para todas as atividades que o ser humano desempenha necessita de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas que são os diferenciais de qualidade e excelência nos resultados.

Neste sentido, é possível conceituar competência como: “conhecimentos, habilidades e atitudes que são os diferenciais de cada pessoa e têm impacto em seu desempenho e, conseqüentemente nos resultados atingidos” (RABAGLIO, 2004, p. 23).

Parry (1996, p. 50) resume o conceito de competência como sendo:

[...] um *cluster* de conhecimentos, *skills* e atitudes relacionadas que afetam a maior parte de um *job* (papel ou responsabilidade), que se correlaciona com a performance do *job*, que possa ser medido contra parâmetros bem aceitos, e que pode ser melhorada através de treinamento e desenvolvimento.

Essa abordagem foi disseminada, no Brasil, nos anos 80 e início dos anos 90 associada à ideia de perfil de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) - a sigla CHA, exigido para uma determinada pessoa pudesse ter uma boa *performance* em seu cargo (DUTRA, 2004). Observe no Quadro 3.

C	H	A
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Saber	Saber-fazer	Querer-fazer
O que se sabe, mas, não necessariamente se coloca em prática.	O que se pratica, tem-se experiência e domínio sobre.	Constitui as características pessoais, que levam os indivíduos a praticarem ou não, o que conhecem e sabem.

Quadro 3 - Competência

Fonte: Adaptado de Rabaglio (2004, p. 22)

Em outras palavras, pode-se dizer que uma pessoa tem bom desempenho quando possui os conhecimentos necessários, as habilidades e atitudes essenciais para a eficácia nas suas atividades, o que fará a diferença no grupo em que atua.

Dutra (2004, p. 35) afirma que “não tem sentido vincular a 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”.

A seguir serão apresentados alguns conceitos de competência.

6.1.2 Alguns conceitos de competência

O levantamento bibliográfico competências permitiu constatar que existem muitas publicações sobre o tema abordado, e por isso nesta monografia optou-se por apresentar as principais já compiladas por Bitencourt e Barbosa (2004, p. 247-248).

Uma análise de algumas das várias correntes de estudos (americana, latino-americana, francesa, australiana) sobre a questão das competências permite relacionar o conceito de competência aos seguintes aspectos apresentados no Quadro 4.

IDEIA CENTRAL	AUTORES
<ul style="list-style-type: none"> Desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes (formação) 	<ul style="list-style-type: none"> Boyatzis (1982), Parry (1996), Boog (1991), Backer (2001), Spencer e Spencer (1993), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Sandberg (1996).
<ul style="list-style-type: none"> Capacitação (aptidão) 	<ul style="list-style-type: none"> Moscovici (1994), Magalhães <i>et al.</i> (1997), Dutra <i>et al.</i> (1998), Zarifian (2001).
<ul style="list-style-type: none"> Prática de trabalho, capacidade de mobilizar recursos, fato esse que a difere do conceito de potencial (ação) 	<ul style="list-style-type: none"> Sparrow e Bognanno (1994), Durand (1998), Cravino (2000), Ruas (1999), Moscovici (1994), Boterf (1997), Perrenout (1998), Fleury e Fleury (2000), Davis (2000), Zarifian (2001).
<ul style="list-style-type: none"> Articulação de recursos (mobilização) 	<ul style="list-style-type: none"> Boterf (1997).
<ul style="list-style-type: none"> Busca de melhores desempenhos (resultados) 	<ul style="list-style-type: none"> Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994), Parry (1996), Backer <i>et al.</i> (2001), Spencer e Spencer (1993), Cravino (2000), Ruas (1999), Fleury e Fleury (2000), Hipólito (2000), Dutra <i>et al.</i> (1998), Davis (2000), Zarifian (2001).
<ul style="list-style-type: none"> Questionamento constante (perspectiva dinâmica) Processo de aprendizagem individual no qual a responsabilidade maior desse processo deve ser atribuída ao próprio indivíduo (autodesenvolvimento). 	<ul style="list-style-type: none"> Hipólito (2000). Bruce (1996).
<ul style="list-style-type: none"> Relacionamento com outras pessoas (interação) 	<ul style="list-style-type: none"> Sandberg (1996).

Quadro 4 – Relação do conceito de competência / Autores

Fonte: Resumo do quadro elaborado por Bitencourt e Barbosa (2004, p. 244-5)

Bitencourt e Barbosa (2004, p. 244-5) reuniram conceitos de competência publicados por 20 autores, que abarcam o período de 1983 a 2001. Desses foram escolhidos os quatro conceitos que mais se adequam a essa pesquisa.

O primeiro dá ênfase à formação e ação: “A noção de competência refere-se a práticas do cotidiano que se mobilizam através do saber no senso comum e do saber a partir de experiências” (PERRENOUD, 1998, p. 1).

O segundo enfatiza aptidão, resultado e formação:

Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, se traduzindo pelo mapeamento do resultado esperado (*output*) e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu atingimento (*input*) (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA., 1998, p. 3).

O terceiro conceito destaca a formação, resultado e perspectiva dinâmica:

O conceito de competência sintetiza a mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidade em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e a aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregar valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (HIPÓLITO, 2000, p. 7).

O quarto conceito enfatiza aptidão, ação e resultado:

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 (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

Ainda, segundo Zarifian (2001) existem três fatores de mudanças no universo do trabalho para justificar a necessidade de aplicações de um modelo de competências ao contrário da tradicional estrutura de cargos e salários, são eles:

- a) noção de evento – tudo que acontece de forma imprevista, não programada que perturba o sistema de produção. Entende-se que a competência não pode estar contida nas precondições da tarefa, o indivíduo deve mobilizar recursos para resolução das novas situações de trabalho;
- b) comunicação – implica em compreender o outro e a si mesmo, significa entrar em acordo a respeito de objetivos organizacionais, partilhar normas sobre a gestão. A estrutura hierárquica deve ser baseada na organização levando-se em conta que a comunicação deve ser de fácil entendimento entre os participantes e a empresa como um todo;

- c) noção de serviço – refere-se ao ponto de vista do cliente, tanto interno quanto externo, onde o entendimento de que as atividades são voltadas a outros usuários e as necessidades de cada cliente devem ser alcançadas com eficácia.

Procurando aproximar a formação profissional da realidade de mercado foi estabelecida uma relação de competência com saberes do indivíduo, tais como: saber, saber mobilizar, saber comunicar. Neste contexto três dimensões principais são consideradas por Swieringa e Wierdsma (1992 apud RUAS, 1998):

- a) o saber – relaciona-se ao conhecimento. Envolve questionamentos e esforços que agreguem valor ao trabalho. Segundo Ruas (1998), o conhecimento é o que se deve saber para desenvolver, com qualidade, aquilo que lhe é atribuído (conhecimento acerca das ferramentas de qualidade, de sistemas de custos, de segurança de mercados, de atendimento aos clientes, sistemas de custos, de segmentação de mercados, de sistematização e organização das informações).
- b) o saber-fazer – refere-se a habilidades. Foca-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (habilidade para motivar, orientar e liderar uma equipe em torno de metas e objetivos; habilidade para negociar com clientes, com fornecedores e clientes internos; habilidade para planejar, para avaliar desempenhos, etc.) (RUAS, 1998).
- c) o saber-agir – relaciona-se com as atitudes. Empenha-se em apresentar um comportamento de acordo com a realidade desejada. Neste instante ocorre a união entre discurso e ação. É preciso saber agir para poder empregar de forma adequada os conhecimentos e habilidades (iniciativa e empreendedorismo, confiabilidade, espírito inovador, flexibilidade para considerar opiniões diferentes das suas, flexibilidade para reconhecer erros, disposição para aprender e persistência, entre outros) (RUAS, 1998).

Na verdade, saber, saber fazer e saber agir estão inter-relacionados e, muitas vezes, se confundem (Figura 5). Um fator fundamental para o desenvolvimento de competências relaciona-se à apropriação do conhecimento (saber) em ações no trabalho (saber agir). Salienta-se que é neste momento que o desenvolvimento de competências agrega valor às atividades e à organização.

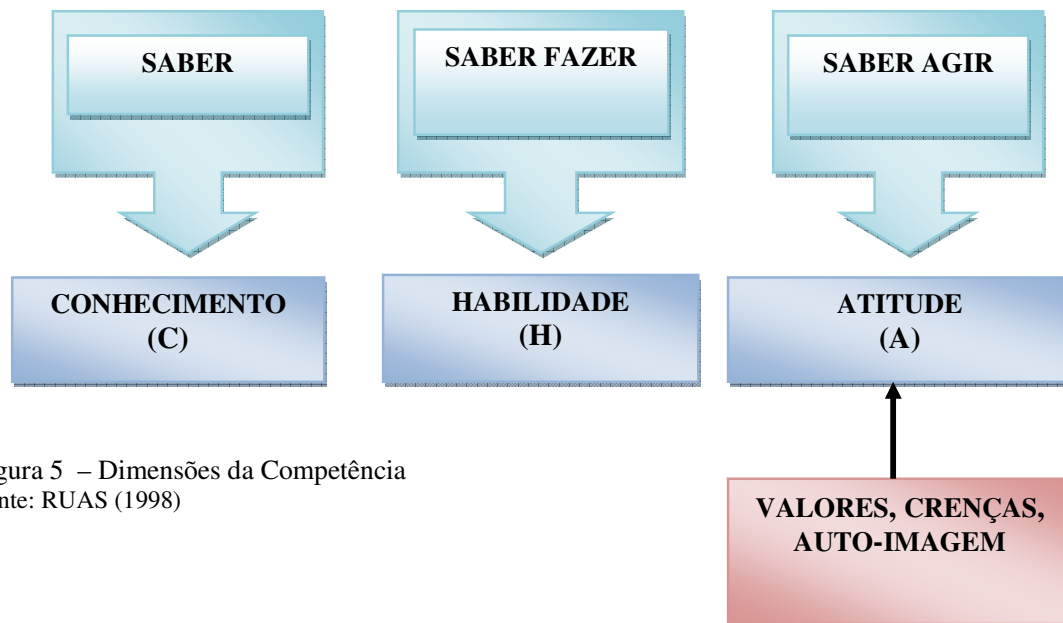


Figura 5 – Dimensões da Competência
Fonte: RUAS (1998)

Se o conhecimento, não for incorporado às atitudes e revelado por meio de ações ou práticas no trabalho, não gerará resultado positivo à organização e nem instigará o crescimento dos indivíduos (DUTRA, 2004; PONTES, SERRANO, 2005). Essa concepção de relacionar o conhecimento às práticas organizacionais destina-se ao aprender a aprender já abordado anteriormente.

Num conceito mais amplo, Dutra (2004) aponta o saber-agir responsável e a preocupação de agregar valor econômico à organização com reflexo de agregar valor ao demonstrar ser o que melhor se enquadra na realidade de mudanças.

Os grandes avanços vieram quando começamos a utilizar, com maior ênfase, o conceito de competência como entrega e agregação de valor, e a ele incorporamos conceitos complementares: o de complexidade e o de espaço ocupacional. A incorporação desses conceitos permitiu estender o uso da competência para trabalhar com questões ligadas a carreira e remuneração (DUTRA, 2004, p. 35).

Alguns conceitos empregados em competências individuais mostram que os eixos de carreira idealizados e explorados por Dutra (2001, 2004) para determinar a entrega de um indivíduo no contexto empresarial são semelhantes à lógica de macroprocessos e competências funcionais destacados por Ruas (2005).

Para Dutra (2004), o conceito de entrega está coligado à efetiva ação do indivíduo no exercício de suas atividades no trabalho.

A entrega traduz real contribuição do profissional no cumprimento de determinada competência. Parte-se do pressuposto de que, tanto com o olhar sobre o indivíduo quanto sobre a organização, quanto maior for o grau de complexidade de sua

entrega, maior será sua capacidade de diferenciar-se e de adicionar valor ao negócio (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008, p. 56).

Complementando, no Quadro 5 são apresentadas as competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização, onde evidencia-se o significado das competências e auxilia na obtenção do significado dos verbos de ação.

VERBOS	SIGNIFICADOS
Saber agir	Saber o que e o porquê se faz
Saber mobilizar recursos	Saber julgar, escolher, decidir
Saber comunicar	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências
Saber se engajar e se comprometer	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos;
Saber assumir responsabilidades	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber se desenvolver
Ter visão estratégica	Saber empreender, assumir riscos
Saber assumir responsabilidades	Comprometer-se
Ter visão estratégica	Ser responsável, assumindo riscos e as consequências
Saber assumir responsabilidades	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas
Ter visão estratégica	

Quadro 5 – Competências para o profissional
 FONTE: Elaborado pela Autora, adaptado de Dutra (2004)

Apresenta-se de forma esquemática, uma visão global do conceito de competência por meio dos verbos de ação relacionando com os efeitos da organização e com o indivíduo, por meio da agregação de valores associados para ambas as partes e pela utilização adequada da competência trazida pelos verbos de ação. Observe a Figura 6 a seguir.

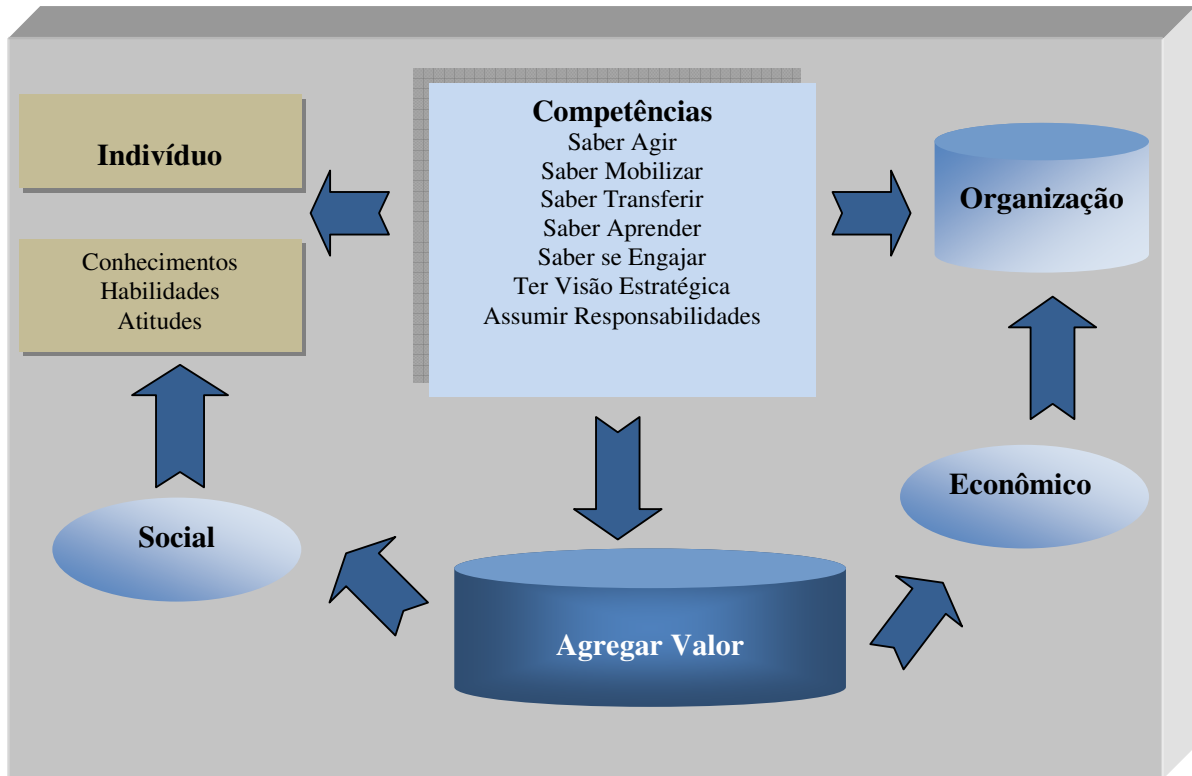


Figura 6 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização
Fonte: Elaborado pela Autora, adaptado de Dutra (2004)

Considerando o exposto, infere-se que os indivíduos podem conduzir o planejamento de suas próprias carreiras de diversas formas, entretanto, é fundamental construir uma visão clara e realista das suas qualidades, competências, interesses e inclinações pessoais e estabelecer os objetivos de carreira e preferências profissionais.

Partindo dos conceitos acima apresentados, a gestão de pessoas do INPE, vem buscando estimular o desenvolvimento de suas competências, com vistas à melhoria do desempenho institucional e individual, à motivação e o comprometimento dos servidores com a instituição, bem como a favorecer o alcance dos resultados institucionais.

7 MÉTODO

Nesta seção é apresentado o tipo de pesquisa, os métodos utilizados e a descrição detalhada de cada etapa metodológica da pesquisa.

7.1 TIPO DE PESQUISA

Este estudo é do tipo exploratório descritivo. A pesquisa exploratória procura explorar todas as dimensões possíveis de um problema e é considerada a etapa inicial para todos os tipos de pesquisa. Descritiva uma vez que proporciona maior familiaridade com o problema e o torna mais explícito ao descrever as características de determinada população e a existência de relação entre as variáveis.

A coleta de dados primários foi feita por meio de levantamento de dados envolvendo a visão sobre liderança no INPE a partir dos resultados obtidos da pesquisa de clima organizacional realizado pela Você S.A., em 2009.

7.2 PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL REALIZADO PELA VOCÊ S.A

7.2.1 Como ocorreu a pesquisa

O processo tem início com a abertura das inscrições de instituições públicas ou privadas. A participação é voluntária, sem ônus para as empresas.

A primeira etapa corresponde ao questionário respondido pelos funcionários das empresas. Esse formulário foi criado para medir o grau de satisfação dos colaboradores em relação à empresa em que trabalham. Ele representa a parte subjetiva da pesquisa porque as respostas para as 64 perguntas se baseiam na percepção que as pessoas têm sobre a organização que as emprega, o trabalho em si, os chefes e os colegas. Esse questionário gera o Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT), que tem o maior peso na composição

da nota final da empresa (70%). Há um sorteio feito por um dispositivo de seleção randômica, disponível após a inscrição da empresa, para definir os funcionários que respondem a esse questionário. O Questionário dos Funcionários traz questões que cobrem quatro categorias abaixo:

- a) **Identidade** – como os funcionários vêem a empresa, o negócio em que ela atua e sua estratégia. Tem a ver com “vestir a camisa”, com o orgulho que a pessoa sente em trabalhar naquela organização;
- b) **Satisfação/Motivação** – aqui, o objetivo é medir como os funcionários se sentem em relação ao que fazem, ao que recebem, aos processos de gestão adotados pela empresa e ao ambiente de trabalho;
- c) **Liderança** – avaliação da capacidade da chefia de inspirar, orientar e ser imparcial com seus subordinados.
- d) **Aprendizado/Desenvolvimento** – como os funcionários avaliam as oportunidades de aprendizado oferecidas pela empresa e o que ela, efetivamente, faz para promover seu desenvolvimento profissional.

A segunda etapa, simultânea à primeira, corresponde ao questionário respondido pelas empresas. Esse questionário gera o Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas (IQGP), que tem peso de 20% na composição da nota final. A primeira parte desse formulário inclui informações gerais sobre a empresa (total de funcionários, missão, valores e grau de instrução dos funcionários, entre outros dados). A segunda parte refere-se à avaliação da empresa em si e inclui quatro categorias, que verificam não só as políticas e práticas de recursos humanos (RH) adotadas, mas, também questões para medir a consistência, a sustentabilidade e a abrangência dessas ações. As categorias abordadas nesse questionário são:

- a) **Estratégia e Gestão** – avalia não só como a empresa aplica e mantém sua estratégia, mas o quanto ela comunica, consulta e envolve seus funcionários nas questões referentes a esse assunto. Essa categoria tem peso de 20% na nota final do Questionário da Empresa.
- b) **Liderança** – essa categoria tem peso de 20% no Questionário da Empresa. As questões avaliam se os chefes estão fazendo sua parte em termos de comunicação, gestão do desenvolvimento e gestão do clima da equipe.
- c) **Políticas e Práticas** – essa categoria tem o maior peso na composição da nota final (40%) e avalia a empresa em quatro aspectos: remuneração e benefícios; carreira, saúde e desenvolvimento.

- d) **Cidadania Empresarial** – impacto das ações, programas de voluntariado, questões relacionadas à ética, à maneira como a empresa lida com os terceirizados e deficientes – tudo isso é avaliado nessa categoria, que também tem 20% de peso na composição da nota final deste questionário.

Ao mesmo tempo, a empresa elabora um *book de evidências*, no qual declara suas práticas adotadas na Gestão de Pessoas.

A terceira etapa refere-se à visita dos jornalistas da revista nas 200 empresas chamadas pré-classificadas, que compreende aquelas que atingem o número mínimo de questionários respondidos pelos funcionários (esse número, chamado de amostra mínima, varia de acordo com o total de empregados) e que obtêm as 200 maiores notas. Uma pré-condição, além da entrega do *book* de evidências, é que a empresa não tenha zerado em nenhuma das categorias do IQGP (Índice de Qualidade na Gestão de Pessoas). Essa visita vale 10% na composição da nota final da empresa e é eliminatória, caso sejam detectados fatos que contrariem os dados obtidos no questionário dos funcionários e da empresa. Além disso, na etapa que antecede a escolha das 150 melhores empresas, quando as notas das pré-classificadas estão muito próximas e variam pontos decimais, a visita dos jornalistas é utilizada como fator de desempate e leva em conta aspectos qualitativos e comparativos. A visita é considerada pela revista como um dos grandes diferenciais da pesquisa. Os jornalistas viajam por todo o país para falar diretamente com funcionários do nível operacional e gerencial. É uma forma de identificar na prática o que os questionários revelam em números, além de conhecer – *in loco* – onde e como trabalham esses profissionais.

Na quarta e última etapa desse processo, as equipes da VOCÊ S/A e da FIA se reúnem para classificar as melhores empresas para trabalhar no país. Todas as informações sobre o progresso da empresa na pesquisa estão em uma página exclusiva, hospedada em site da revista, com acesso restrito à empresa.

Finalmente, em setembro ocorre a divulgação dos resultados e a premiação das melhores empresas, bem como os destaques em Gestão de Pessoas no ano.

7.3 DISCUSSÃO

Desde 2008, o INPE vem participando desse programa, na intenção de obter dados sobre o seu clima organizacional. Neste trabalho, foram utilizados os dados da pesquisa realizada no INPE, em 2009, na qual foram inscritas 491 empresas, sendo 220 pré-classificadas e 70 eliminadas. Dentre os resultados apresentados, buscou-se conhecer os resultados apresentados sobre os aspectos da liderança institucional, a saber:

Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) por categorias e fatores de pesquisa (pont. de 0 a 100)								
	SUA EMPRESA	150 MELHORES	TAMANHO	TEMPO DE OPERAÇÃO	LOCAIS DE TRABALHO	RAMO DE ATIVIDADE	REGIÃO DE ATUAÇÃO	SALÁRIO MÉDIO
LIDERANÇA	60,85	82,51	74,79	75,94	75,87	69,94	73,94	74,20
Minha equipe de trabalho considera o chefe um líder de respeito e credibilidade	59,38	79,54	70,57	72,76	73,46	66,71	70,86	70,88
Meu chefe sempre deixa claro o que espera do meu trabalho	57,03	83,56	78,20	78,56	77,94	72,11	75,93	75,48
Minha equipe de trabalho tem um bom relacionamento com meu chefe	68,46	85,14	77,99	78,82	79,67	76,25	77,28	78,21
Sinto-me livre para contribuir com críticas e sugestões ao meu chefe	69,47	80,43	72,39	72,99	73,98	71,27	72,11	72,54
Sempre que preciso, posso contar com meu chefe para assuntos pessoais e profissionais	62,79	82,51	76,49	77,07	77,21	74,34	75,32	75,76
As solicitações e as orientações de minha chefia facilitam a realização do meu trabalho	57,31	83,35	76,96	77,71	76,72	71,52	74,98	75,11
Tenho confiança naquilo que meu chefe diz	61,72	83,07	75,82	76,97	76,65	72,72	74,68	75,33
Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem	44,31	76,83	65,35	67,22	67,59	56,24	65,46	65,31
Meu chefe é coerente, usa "o mesmo peso e a mesma medida" nas suas decisões	56,08	77,06	68,55	69,88	69,95	63,77	68,15	67,92
Sinto-me apoiado pelo meu chefe quando decido assumir riscos	67,58	83,06	75,20	76,12	75,80	72,30	74,34	75,12
Meu chefe conhece profundamente sua área de atuação	72,94	87,92	82,92	83,80	83,35	78,55	82,10	82,69
Os chefes sabem demonstrar como podemos contribuir para os objetivos da empresa	55,60	85,50	76,78	78,64	77,57	66,69	75,63	75,70
Nesta empresa os chefes cumprem o que prometem	49,02	78,64	67,03	69,47	69,31	57,16	66,84	66,55
Meu chefe ouve e respeita a opinião da sua equipe	58,59	83,37	75,02	76,21	75,98	70,63	74,40	74,93
Sou sempre bem atendido quando peço orientações ao meu chefe	72,16	87,56	81,72	82,65	82,69	78,33	80,75	81,34

Figura 7 – Resultados apresentados sobre os aspectos da liderança institucional
 Fonte: VOCÊ S.A., 2009.

Não há como se arriscar inferir as pontuações aqui apresentadas, entretanto, das quatro categorias pesquisadas pela VOCÊ S.A. e a FIA/USP, os dados indicam que a liderança é a área que apresenta os resultados mais críticos; um ponto importante que requer maior atenção e pesquisa.

Uma única observação que cabe ser feita é a de que a liderança, no INPE, mostra-se sustentada em princípios, ou seja, as relações interpessoais, as decisões, a visão de negócio e as práticas dos líderes, tanto na vida pessoal quanto na profissional, são ajuizadas com base em princípios.

Para corroborar as afirmações com baixos resultados em “Nesta empresa os chefes cumprem o que prometem” e “Nesta empresa os chefes agem de acordo com o que dizem”, nas quais o INPE obteve 49,02% e 44,31% respectivamente, Cavalcanti *et al.*, (2009) asseguram que a liderança baseada em princípios se torna desconcertante na medida em que não se dissocia o papel do líder da pessoa do líder. O que se pretende afirmar é que aquilo que o líder prega deve ser compatível com a vida que ele leva. É por meio da consistência entre dizer e fazer o que diz que nasce a confiança, ingrediente fundamental para as relações entre líder e liderado, conforme encontrado na literatura (LIMA, MACHADO, CASTRO, 2002; TEIXEIRA, POPADIUK, 2003, FREIRE, 2008).

Considera-se que a liderança no INPE é um tema ainda com muito a avançar. A excelência na pesquisa científica não demonstra ser suficiente para sustentar o caráter inovador da instituição. Faz-se necessário um ambiente encorajador para a inovação que, segundo Scartezini (2009) é a gestão que faz o ambiente ser ou não inovador. A inovação no contexto da gestão pública de pesquisa tende a evoluir mais lentamente do que nas áreas fim. Essa é uma constatação que urge ser modificada.

Caminha-se para um INPE mais flexível, com maior comprometimento, entrega e satisfação dos seus servidores e colaboradores. Nesse sentido, o Instituto tem evoluído em melhorias de suas rotinas organizacionais em direção a modernos e inovadores modelos de gestão.

8 CONCLUSÃO

Nesta sessão são apresentadas as considerações finais obtidas a partir da pesquisa apresentada neste trabalho.

Por meio de pesquisa bibliográfica e documental foi possível identificar, que as constantes mudanças da sociedade atual exigem organizações mais ágeis, flexíveis, capazes de criar metas e estratégias para garantir competência e sustentabilidade e, ainda, avançar em suas capacidades tecnológicas, buscando a competitividade no mercado.

Neste sentido, constatou-se que o Estado, por meio de diferentes estratégias, vem estimulando seus Institutos Públicos de Pesquisa com vistas ao desenvolvimento tecnológico e a inovação.

Observou-se ainda, a relevância da cultura organizacional e mais especificamente da cultura da inovação como fatores favoráveis à inovação.

Os objetivos propostos foram alcançados.

A hipótese inicialmente formulada não foi totalmente satisfeita, visto que o embasamento teórico evidencia a relevância do papel da liderança na cultura organizacional, entretanto, não foi possível identificar, de forma objetiva, o nível da influência que ela exerce.

Conclui-se que as lideranças nas organizações possuem papel importante na mudança da cultura interna, e dependendo de sua atuação podem até fomentar a inovação. Entende-se a importância de se investir no aperfeiçoamento das competências de lideranças institucionais. Tal investimento é também aplicável ao INPE, considerando os dados apresentados na pesquisa de clima da revista *Você S.A.* que evidenciam pontos críticos do papel da liderança.

Recomenda-se, finalmente, que sejam desenvolvidas outras pesquisas sobre o tema, para que se conheça a visão que os servidores possuem de suas lideranças, bem como a relação entre as lideranças e a cultura organizacional existente. São informações importantes para direcionar intervenções que favoreçam o desenvolvimento da inovação no Instituto.

No cenário atual, onde a inovação colaborativa é indispensável, o papel da gestão se torna central e desafiador na coordenação e integração das múltiplas competências. Há que se buscar desenvolver o Instituto como um todo, por meio do aprendizado coletivo, comunicação, envolvimento e profundo comprometimento em todas as fronteiras organizacionais. As competências individuais que agregam valor ao indivíduo e ao Instituto devem cooperar para essa gestão inovadora, voltada ao conhecimento.

REFERÊNCIAS

AMARAL, H.K. do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público**. Brasília 57(4):549-63 Out/Dez 2006.

AMARAL, H.K.; LÍCIO, E.C. Potencialidades para aumentar a capacidade de governo no Brasil. **Teknee – Revista de Estudos Politécnicos**, Portugal: nº1, 2004.

AMBROSIO, F.; BORGES, P.I.; YONENAGA, W.H. **Desenvolvimento de técnicas para o mapeamento de modelos mentais**. São Carlos: UFSCAR, 2003.

AZEVEDO, C. da S. Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde. **Ciência & Saúde Coletiva**, 2002, 7(2):349-61.

BACON, K. Além da capacitação: desenvolvimento de líderes para o setor público. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 1999, 50(4):81-90.

BECKER, G.V.; DUTRA, J.S.; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (org.). **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

BERGAMINI, C.W. **O líder eficaz**. São Paulo: Atlas, 2002.

BIN, A. **Planejamento e Gestão da Pesquisa e da Inovação: conceitos e instrumentos**. [Tese de Doutorado. Instituto de Geociências, Departamento de Política Científica e Tecnológica], Campinas: Unicamp, 2008.

BITENCOURT, C.; BARBOSA, A.C.Q. A Gestão de competências. In: BITENCOURT, C. (org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 239-264.

BOBBIO, N. **O conceito de sociedade civil**. Rio de Janeiro: Grall, 1982.

CAPRA, F. **As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável**. São Paulo: Cultrix-Amana Key, 2002.

CARVALHO, P.S.; MARQUES, P. **Formação de dirigentes da Administração Pública Federal Brasileira: a visão da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP)**. Brasil, agosto de 2009. Disponível em: http://www2.enap.gov.br/ibas/images/arquivos/enap_brasil_lideranca.pdf. Acesso em 01/09/2010.

CAVALCANTI, V.L. et al. **Liderança e motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

CHAMAS, C.; SCHOLZE, S. Instituições públicas de pesquisa e o setor empresarial: o papel da inovação e da propriedade intelectual. **Política e Organização da Inovação Tecnológica**.

CHERUBIN, N.A. **A arte de ser um administrador hospitalar**. 3.ed. São Paulo: São Camilo, 2005.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J.S. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, J.S.; FLEURY, M.T.L.; RUAS, R. (orgs.) **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J.S.; HIPÓLITO, J.A.M.; SILVA, C.M. Gestão por competência: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações. In: Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Foz do Iguaçu. **Anais**. Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

ENGELS, F. **A origem da família, da propriedade privada e do estado**. São Paulo: Global, 1884.

FAGUNDES, P.M. **Desenvolvimento de competências coletivas de liderança e de gestão**: uma compreensão sistêmico-complexa sobre o processo e organização grupal. [Tese de Doutorado em Psicologia]. Porto Alegre: PUC, 2007.

FERREIRA, A.B.H. **Novo dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FIGUEIREDO, J.C. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo: Negócio, 1999.

FIGUEIREDO, P.N. **Gestão da inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M.T.L. Estórias, mitos, heróis – cultura organizacional e relações de trabalho. **Rev. Adm. Empr.** Rio de Janeiro, 27(4)7-18, out/dez. 1987.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C. Construindo o conceito e competência. **Revista de Administração Pública.** Edição Especial, 2001.

FREEMAN, C. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behavior. In: DOSI, G. et al. **Technical change and economic theory.** London: Pinter Publishers, 1988.

FREIRE, C. Confiança nas equipas de I&D: operacionalização de um constructo. **Rev. de Estudos Politécnicos**, 2008, 6(10):165-188.

FUKUYAMA, F. **A grande ruptura:** a natureza humana e a reconstituição da ordem social. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GODOY, R.S.P. **Relações entre cultura organizacional e processo de inovação em empresas de base tecnológica.** [Dissertação de Mestrado]. São Carlos: UFSCAR, 2009.

GREEN, P. **Desenvolvendo competências consistentes:** como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Tradução de Ana Paula de Andrade. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2000.

HAMILTON, L.H. **Inovação no Brasil:** políticas públicas e estratégias empresariais. Disponível em: <http://wilsoncenter.org/topics/pubs/Innovation%20Public%20Private%20Strategies%20Portuguese.pdf>, Acesso em em 19/08/2010.

HEIFETZ, R. Os novos desafios. **HSM Management.** São Paulo, 3(14):60-6, mai/jun. 1999.

HIPÓLITO, J. Competências e Níveis de complexidade do trabalho com parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Conferência apresentada em Florianópolis. **Anais.** Florianópolis: ANPAD, 2000.

HOOVER, J.; VALENTIN, A. **Liderança compartilhada.** São Paulo: Futura, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. (CGI-SAS) **Construindo o RH estratégico.** SJCampos, 2010.

INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS ESPACIAIS. **Plano diretor do INPE 2007-2011:** planejamento estratégico do INPE. SJCampos, 2007.

JUNQUEIRA, L.A. Costacurta. **Educação gerencial começa na infância?** [s.l.]; [s.ed.]; [s.d.]. Disponível em: <http://www.instituto.mvc.com.br>. Acesso 12/07/2010.

- LEITE, C.F.F. **O comprometimento organizacional na gestão pública**: um estudo de caso em uma Universidade Estadual. [Dissertação de PG em Administração]. Salvador: UFBA, 2004.
- LIMA, S.M.V.; MACHADO, M. dos S.; CASTRO, A.M.G. de. Confiança: modos de produção e principais determinantes no relacionamento entre equipes de pesquisa parceiras. **rPOT**. 2(1):93-115, Jan-Jun 2002.
- LOURENÇO, M.R.; SHINYASHIKI, G.T.; TREVIZAN, M.A. Gerenciamento e liderança: análise do conhecimento dos enfermeiros gerentes. **Rev Latino-am Enfermagem** 2005 julho-agosto; 13(4). Disponível em <http://www.eerp.usp/rlae>. Acesso em 10/08/2010.
- MELLO, S.M.M. **Inovação no setor público**: o programa de educação fiscal na secretaria da fazenda de Minas Gerais. (2008) Disponível em: http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/575. Acesso em 19/08/2010.
- MORENO, L.C. **O gerente educador e a liderança**. [s.l.]; [s.ed.]; [s.d.]. Disponível em: <http://www.instituto.mvc.com.br>. Acesso 12/07/2010.
- MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 16. ed., Rio de Janeiro: Record, 2007.
- PARDO, T.A. **Reducing the risks of innovative uses of information technology in the public sector**: a multidisciplinary model. New York: University at Albany, State University of New York, 1998.
- PARRY, S.B. The quest for competencies. **Training**, p. 48054, July 1996.
- PASSOS, C.A.K. Novos modelos de gestão e as informações. Cap. 2. In: LASTRES, H.; ALBAGALI, S.(orgs). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PENNA, G. Líderes pra quê? **Vocês.a**. 126.ed. dez./2008, p. 58-59.
- PEREIRA, D.G.; BRAGA, M.F.A., A questão da liderança no contexto biblioteconômico.(2005). Trabalho oral: impacto das tecnologias de informação na gestão da biblioteca universitária. Atuação do profissional da informação. (2005). Disponível em: <http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/2883.pdf>. Acesso em 21/08/2010.
- PÉREZ-BUSTAMANTE, G. Knowledge management in agile innovative organizations. **Journal of Knowledge Management**, 1999, 3(1):6-17.
- PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- PONTES, B.R.; SERRANO, C.A. **A arte de selecionar talentos**: planejamento, recrutamento e seleção por competência. São Paulo: DVS Editora, 2005.

RABAGLIO, M.O. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

REIS, V. dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: ABRH-Nacional, 2003.

RIVERA, F.J.U.; ARTMAN, E. A liderança como intersubjetividade linguística. **Comunicação, Saúde, Educação**, 10(20); 2006.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 10.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

RUAS, R. **Aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R. **Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem na organização**. Porto Alegre: UFRGS, 1998.

SALLES-FILHO, S.; BONACELLI, M.B. Em busca de um novo modelo para as organizações de pesquisa no Brasil. **Ciência e Cultura**. São Paulo, 59(3), Jul-Set. 2007.

SCARTEZINI, V. **O papel e a gestão da C,T&I**. Rio de Janeiro: FGV, 2009 (Apostila).

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, 1984.

SCHEIN, E.H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. In: **Revista do Serviço Público**, 56(3), jul./set. 2005.

SENGE, P.M. **A Quinta Disciplina**. 2. ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SENGE, P.M. **A dança das mudanças**. 8ª. imp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SILVA, C.R.M. **Competências gerenciais dos gestores de instituições públicas de ensino e pesquisa**: um estudo sobre a região do vale do Paraíba. [Dissertação de Mestrado] Taubaté: UNITAU, 2010.

SOUZA, C. **A nova gestão pública**. In: _____. A gestão pública: desafios e perspectivas. Cadernos da FLEM, nº 1. Salvador: FLEM, 2001, p. 43-68.

TEIXEIRA, M.L.M.; POPADIUK, S. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes? **RAC**, 7(2):73-92, Abr/Jun., 2003.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Managing Innovation. **Integrating Technological, Market and Organizational Change**, 1997.

VIANNA, M.A.F.; JUNQUEIRA, L.A.C.C. **Gerente total**: como administrar com eficácia no século XXI. São Paulo: Gente, 1996.

VOCÊ S.A. EXAME. 150 melhores empresas para você trabalhar. setembro 2009.

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