



INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS NA AMAZÔNIA – INPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ÁREAS
PROTEGIDAS NA AMAZÔNIA - MPGAP

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: PERFIL E VISÃO DO
ADMINISTRADOR DAS UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO ESTADO
DO AMAZONAS**

ROSANA MARTINIANO SAHDO

Manaus – AM
2018



INSTITUTO NACIONAL DE PESQUISAS NA AMAZÔNIA – INPA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ÁREAS
PROTEGIDAS NA AMAZÔNIA - MPGAP

ROSANA MARTINIANO SAHDO

**GESTÃO POR COMPETÊNCIA: PERFIL E VISÃO DO ADMINISTRADOR DAS
UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO ESTADO DO AMAZONAS.**

Orientador: Prof. Dr. Gil Vieira

Coorientador: Prof. Dr. Jurandir Dutra

Dissertação apresentada ao Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Gestão de Áreas protegidas na Amazônia.

Manaus – AM
2018

DEDICATÓRIA

A Deus.

À minha família, em especial à minha irmã Alinne Martiniano Sahdo, por tudo.

S131 Sahdo, Rosana Martiniano

Gestão por competência: perfil e visão do administrador das Unidades de conservação da Estado do Amazonas / Rosana Martiniano Sahdo. --- Manaus: [sem editor.], 2018.
52 f.: il.

Dissertação (Mestrado) --- INPA/UFAM, Manaus, 2018.
Orientador: Gil Vieira.
Coorientador: Jurandir Dutra.
Programa: Gestão de Áreas Protegidas da Amazônia.

1. Competências. 2. Gestão por Excelência. 3. Seleção de gerente de Unidades de Conservação. I. Título.

CDD 333.72

Sinopse

Foi estudado o perfil adequado na percepção do administrador "gerente de Unidades de Conservação" do Estado do Amazonas, Brasil, sobre as competências do Conhecimento, Habilidades e Atitudes - CHA. A investigação ocorreu junto ao Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação da Secretaria do Estado de Meio Ambiente.

Palavras-chave: Competências; Gestão por Excelência; Seleção de Gerente de Unidades de Conservação, Amazônia.

Keywords: Competencies; Management by excellence; Selection of Conservation Unit Manager, Amazon.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela condução no processo para obtenção do título de Mestre, me dando forças para persistir na realização dos meus sonhos. Sempre é hora para evoluir intelectualmente, motivada pelo esforço, dedicação e desejo em realizar.

Ao Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia, em especial ao Programa de Pós Graduação em Gestão de Áreas protegidas na Amazônia, por proporcionar essa oportunidade de contribuir com a ciência e a diversidade profissional.

À Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado do Amazonas – FAPEAM, pela bolsa de estudos que me proporcionou a segurança necessária para desenvolver a pesquisa. Sem esse apoio seria muito difícil cumprir esse trabalho com êxito.

Ao meu amigo e orientador prof. Dr. Gil Vieira pelo apoio, incentivo e paciência contribuindo para a construção deste trabalho, a quem deposito toda estima e apreço.

Ao meu coorientador prof. Dr. Jurandir Dutra pela sua colaboração com material didático e informações valiosas na área de administração, a quem sou muito grata.

Aos queridos amigos Yole Corrêa Leão e Adrian Arturo Arispe Torrez que não hesitaram em contribuir com sua fluência em línguas estrangeiras.

Aos gerentes de Unidades de Conservação do Estado do Amazonas pela colaboração nessa pesquisa, sou imensamente grata.

Aos meus familiares e amigos que foram privados da minha companhia devido às horas depositadas nesse sonho.

Aos professores, amigos e colegas, presentes da vida, da turma de 2016 do MPGAP, das experiências e informações compartilhadas, dos aprendizados das aulas, dos dias de convivência e confraternizações, das participações em eventos profissionais e acadêmicos. Que o futuro nos traga uma jornada próspera!

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 – Variáveis/categorias dos indicadores CHA das competências gerenciais	22
Gráfico 1 – Faixa etária de idade dos gerentes do DEMUC	24
Gráfico 2 – Grau de importância do indicador cognitivo Conhecimento (Saber)	30
Gráfico 3 – Grau de importância do indicador comportamental Habilidades (Saber fazer)	31
Gráfico 4 – Grau de importância comportamental Atitudes (Querer ser/ser)	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características do Conhecimento (C), Habilidades (H) e Atitudes (A) esperadas do gerente de	33
Figura 2 – Desenho de cargo do gerente de UC do DEMUC	34

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AADES	Agência Amazonense de Desenvolvimento Econômico e Social
ARH	Área de recursos humanos
CEUC	Centro Estadual de Unidade de Conservação
CHA	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DEMUC	Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação
FVA	Fundação Vitória Amazônica
INPA	Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia
PSS	Processo Seletivo Simplificado
RAP	Revista de Administração Pública
RAPAM	Rapid Assessment and Priorization of Protected Area Management
RDS	Reserva de Desenvolvimento Sustentável
SEMA	Secretaria de Estado do Meio Ambiente
SDS	Secretaria de Estado do Meio Ambiente Desenvolvimento Sustentável
TACAs	Termos de Ajustamento de Conduta Ambiental
UCs	Unidades de Conservação
WWF	World Wildlife Fund

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1	12
1 INTRODUÇÃO	14
2 GESTÃO PÚBLICA X GESTÃO POR COMPETÊNCIA	15
3 CASO DO ESTUDO: Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação - DEMUC	16
3.1 Competências do DEMUC	16
3.2 O papel do gerente na gestão das UCs	17
4 SELEÇÃO DO GERENTE DE UCs	17
5 A BUSCA DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DAS UCS	19
6 MATERIAL E MÉTODO	21
7 RESULTADOS E DISCUSSÃO	23
7.1 Identificação Do Gerente De Ucs Do Demuc	23
7.1.1 Gênero e idade	23
7.1.2 Distribuição dos gerentes nas categorias de UC, tempo na gerência e jornada de trabalho	24
7.1.3 Nível de escolaridade formal e treinamentos e capacitações (Competências técnicas).....	26
7.1.4 Processo de inserção na Instituição SEMA e provimento mensal do administrador do DEMUC	27
7.1.5 Recursos disponíveis para gestão da UC e trabalhos social ou voluntário fora da UC.....	28
7.2 Identificação do Perfil de Competência Gerencial	29
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO	47
APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA PRESENCIAL	52

APRESENTAÇÃO

O tema proposto neste estudo é bastante atual. Relaciona as questões comportamentais, envolvendo gerenciamento de pessoas, considerando a importância das competências no âmbito profissional e pessoal na gestão de empresas privadas. Porém, na gestão pública existe uma lacuna enorme a ser preenchida sobre novas formas de gestão no sistema organizacional.

Neste sentido, com base no Modelo de Excelência em gestão Pública e desburocratização – GESPÚBLICA (Ministério de Planejamento, 2006), a área ambiental necessita explorar e inovar estratégias para se tornar mais organizadas, ágil e eficiente.

A pesquisa contextualizou seu foco no critério gestão de pessoas, como forma de operacionalizar a qualidade na instituição pública do órgão responsável pela gestão de Unidades de Conservação no Estado do Amazonas, Brasil, cujo órgão responsável é a Secretaria de Estado do Meio Ambiente - SEMA, por meio do Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidade de Conservação - DEMUC.

A ferramenta de Conhecimento, Habilidade e Atitude - CHA é bastante utilizada para medir as competências de candidatos interessados a ocupar um cargo em empresas privadas e também é um referencial na gestão por competência, além de identificar o perfil profissional alinhado com a essência institucional. O CHA pode avaliar os conhecimentos técnicos, e os aspectos comportamentais, ou seja, as características pessoais necessárias para que um candidato exerça um cargo.

Por meio do recrutamento e da seleção de pessoas pode-se inserir talentos com capacidade de atuação e eficácia no desempenho do trabalho para alcançar os objetivos institucionais. Os valores institucionais e o alinhamento dos funcionários exercem papel fundamental para o crescimento e reconhecimento das instituições públicas.

Nesse contexto, o presente trabalho faz um reconhecimento das competências na percepção dos gerentes de UCs do DEMUC/SEMA baseado na aplicação da ferramenta de administração CHA. Esta ferramenta auxilia os processos de seleção e alinha equipes de trabalho. Durante as etapas do processo de seleção, a estratégia de avaliação do candidato sobre as competências do CHA pode auxiliar a escolha do candidato que mais se destacar por

meio dos atributos inatos solicitados nos chamamentos das empresas, organizações ou instituições. A possibilidade de acertar na escolha do candidato nas empresas é o fator que torna o CHA eficiente. A gestão privada tem obtido sucesso na introdução desta ferramenta.

Pesquisas realizadas por Witt e Almeida (2003), Castro e Campos (2003), Mello (2004), Lazzarotto, Cardoso e Nazzari (2005), Lima (2010), Zamberlan (2010), Coe e Araújo Júnior (2012), Martins (2014) em instituições públicas de ensino, saúde e administração mostram que a avaliação das competências favorece a gestão. Dessa forma, a partir do perfil indicado ao gerente de UCs neste estudo, espera-se que a inserção do CHA nos processos seletivos para o cargo de gerência possa trazer pessoas com competência técnica e comportamental para tornar a gestão ágil e com qualidade.

O projeto de dissertação foi submetido e aprovado pelo Conselho de Ética do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia - INPA. Foi registrado no Conselho Nacional de Ética da Pesquisa (CONEP) e disponível em CAAE: 70191417.1.0000.0006. Encontra-se estruturado em formato de artigo composta por Apresentação e um capítulo contendo: introdução, materiais e método, resultados e discussão e considerações finais. O artigo segue no capítulo 1 na estrutura das normas adotadas pela Revista de Administração Pública - RAP da Fundação Getúlio Vargas - FGV, a qual este será submetido à publicação.

A Apresentação contextualiza a ideia apresentada pelo presente trabalho e direciona o leitor ao caminho deste. Em seguida, a introdução define a linha específica do trabalho e apresenta o objetivo da pesquisa. Para construção do tema abordado foram criados os seguintes itens que contextualizam essa pesquisa: Gestão pública X Gestão por competência; Caso do estudo: Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação – DEMUC; Competências do DEMUC; O papel do gerente na gestão das UCs; Seleção do gerente de UCs; A busca de excelência na gestão das UCs.

Nos materiais e método descrevem-se o instrumento e o método utilizados na pesquisa para chegar ao resultado.

O resultado e discussão demonstram a disposição e correlação dos dados encontrados na pesquisa e discutem suas relações fundamentando-as.

Nas considerações finais são respondidas as questões que nortearam essa pesquisa reafirmando, de maneira sintética, a ideia principal e os pormenores mais importantes identificados a partir dos objetivos do presente trabalho.

E finalmente, para conhecimento dos instrumentos aplicados incluiu-se, também, os Apêndice A – Questionário (modelo aplicado aos gerentes de UCs) e Apêndice B – Roteiro da entrevista presencial (perguntas norteadoras das entrevistas presenciais).

CAPÍTULO 1

RECOGNIÇÃO DO PERFIL “CONHECIMENTOS, HABILIDADES E ATITUDES” DOS GERENTES DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO DO ESTADO DO AMAZONAS

Rosana Martiniano Sahdo

Gil Vieira

Jurandir Dutra

Fabiula Meneguete Vides da Silva

Resumo: O estudo propôs reconhecer o perfil adequado ao cargo de gerente de Unidades de Conservação. Foram mapeadas as competências dos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes e sugerido o desenho do cargo do gerente aos processos seletivos da Secretaria de Meio Ambiente no estado do Amazonas, Brasil. A pesquisa foi descritiva de estudo de caso qualitativo através de entrevistas presencial e questionários. O resultado mostrou uma equipe de gerentes jovens, idade entre 20 a 40 anos. A maioria possui nível de graduação multidisciplinar 47,1% e com 2 a 10 anos atuando na função. É essencial conhecer sobre: administração/finanças, planejamento estratégico operacional e relação interpessoal. Sobretudo, para fazer boa gestão deve-se ter liderança, integridade e comprometimento.

Palavras-chave: Competências, Gestão por Excelência, Seleção de Gerente de Unidades de Conservação, Amazônia

Abstract: The study proposed to recognize the appropriate profile for the position of manager of Conservation Units. Competences of Knowledge, Skills and Attitudes were mapped and the design of the manager's post was suggested to the selective processes of the Environment Secretariat in the state of Amazonas, Brazil. The research was descriptive of a qualitative-quantitative case study by personal interviews and questionnaires. The result showed a team of young managers, aged between 20 and 40 years. Most of them have a 47.1% multidisciplinary degree and 2 to 10 years in the function. It is essential to know about: administration / finances, operational strategic planning and interpersonal relationship. Above all, leadership, integrity and commitment must be achieved to make good management.

Keywords: Competencies, Management by excellence, Selection of Conservation Unit Manager, Amazon

Resumen: El estudio propuso reconocer el perfil adecuado al cargo de gerente de las Unidades de Conservación. Se asignaron las competencias de los Conocimientos, Habilidades y Actitudes y sugerido el diseño del cargo del gerente a los procesos selectivos de la Secretaría de Medio Ambiente en el estado de Amazonas, Brasil. La investigación fue descriptiva de estudio de caso cuantitativo. El resultado mostró un equipo de gerentes jóvenes, edad entre 20 a 40 años. La mayoría tiene un nivel de graduación multidisciplinar 47,1% y con 2 a 10 años actuando en la función. Es esencial conocer sobre: administración / finanzas, planificación estratégica operacional y relación interpersonal. Sobre todo, para hacer buena gestión se debe tener liderazgo, integridad y compromiso.

Palabras clave: Competencias, Gestión por Excelencia, Selección de Gerente de Unidades de Conservación, Amazonas

1 INTRODUÇÃO

O bom desempenho do gerente das Unidades de Conservação (UCs) tanto nos governos estadual e federal está relacionado a uma série de fatores. Nos processos seletivos para contratação desse profissional, nem sempre é levado em conta a multidisciplinaridade das atividades. Também, não se faz uma avaliação por competência das habilidades e atitudes pessoais. Bem como, não se promove um treinamento de integração entre selecionado para alinhamento aos objetivos, valores e ideias da instituição. Como consequência, há uma inviabilização nos resultados esperados, desperdício de tempo e gastos em futuras contratações de candidatos ao cargo.

O ato de administrar ou gerir envolve planejamento, ordenamento, comando e controle das atividades. Para garantir eficácia na administração é preciso recrutar e selecionar pessoas qualificadas. Nesse desafio, devem-se implantar modelos e instrumentos de gestão que garantam resultados (Montana e Charnov, 2003; Tachizawa et al., 2006).

A gestão por competência é a metodologia utilizada por organizações para identificar perfis profissionais. Reconhece as características pessoais de um indivíduo. Esses atributos podem ser aperfeiçoados ou alinhados às essências institucionais. Assim, a tríade Conhecimento, Habilidade e Atitude (CHA) é uma das referências que pode ser utilizada para este fim (Lara e Silva, 2007).

O instrumento CHA segue padrão internacional como um dos mais atuais instrumentos empregado para avaliar colaboradores de uma organização. O conhecimento trata do “saber”, como o aprendizado adquirido através de cursos técnicos, especializações e treinamentos. A habilidade refere-se ao “saber fazer”, ou seja, relaciona às experiências adquiridas do conhecimento aplicadas nas execuções das atividades e na efetividade da

produção dos resultados. A atitude é o “querer fazer”, demonstra iniciativa por meio do conhecimento para eficácia das tarefas (Rabaglio, 2001; Leme, 2005).

Deste modo, esta pesquisa possibilitou por meio dos objetivos, mapear as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA) necessárias ao desenvolvimento das atividades laborais e sugerir o desenho do perfil adequado para o gerente de UC. Os resultados obtidos poderão contribuir para renovar a cultura e indicar nova estratégia institucional ao Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação (DEMUC) da Secretaria de Estado do Meio Ambiente (SEMA) do estado do Amazonas. Sobretudo, espera-se colaborar com a excelência das Unidades de Conservação do Amazonas.

2 GESTÃO PÚBLICA X GESTÃO POR COMPETÊNCIA

As práticas e políticas gerenciais no corporativo privado surgiram como tendência internacional no final dos anos 1980. No Brasil esta tendência foi introduzida em meados dos anos 1990. Além disso, a partir do Decreto nº 5.707/2006, a administração pública instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal, introduzindo a gestão por competências na prática. Dessa forma, esse modelo de administração passou a ser seguido em autarquias e fundações públicas (Brasil, 2006; Fevorini, Silva e Crepaldi, 2014).

As estratégias corporativas, inovação e criação de políticas promoveram às transformações culturais da gestão pública. Diante disso, as competências necessárias passaram a auxiliar na obtenção de resultados e serviços eficientes. Logo, a melhoria do desempenho tornou a gestão pública fortalecida (Carvalho et al., 2009). Sem dúvida, pesquisas realizadas por Witt e Almeida (2003), Castro e Campos (2003), Mello (2004), Lazzarotto, Cardoso e Nazzari (2005), Lima (2010), Zamberlan (2010), Coe (2012) e Araújo

Júnior, Martins (2014) nas áreas de educação, saúde e administração mostram que as avaliações das competências favorecem a gestão pública.

Nesse contexto, podemos dizer que a gestão por competência permite ao indivíduo colocar em prática seus conhecimentos, valores e disposição para agir de modo pertinente numa determinada situação. As competências essenciais do saber, saber fazer e querer fazer frente o desempenho das atividades poderá trazer benefício ao profissional. Por conseguinte, dar à instituição caráter único e pioneiro no mercado competitivo (Hipólito, 2000; Rabaglio, 2001; Brandão e Guimarães, 2001; Brandão e Bahry, 2005; Ruas et al., 2005).

Desta maneira, indicar um modelo de gestão por competência sobre o CHA para as etapas dos processos seletivos vislumbra: assertividade, pró-atividade, aumento da produtividade, ambientes participativos e motivacionais. Além disso, poderá elevar o comprometimento, fortalecimento e a valorização do capital humano pela instituição (Lara e Silva, 2007; Belfort et al., 2012).

3 CASO DO ESTUDO: Departamento de Mudanças Climáticas e Gestão de Unidades de Conservação - DEMUC

A Secretaria de Estado do Meio Ambiente do Amazonas criada pela Lei Nº 4.163, de 09/03/2015, deu origem ao DEMUC como atividade-fim, a partir do Decreto nº 36.219 de 09/09/2015.

3.1 Competências do DEMUC

Por lei são competências do DEMUC, realizar a implementação das atividades nas UCs do Amazonas, com foco na proteção ambiental, a valorização dos povos e comunidades tradicionais. O órgão apoia à pesquisa científica e geração de renda, uso público, vigilância e monitoramento ambiental das Unidades de Conservação Estaduais, serviços ambientais e as

mudanças climáticas, mitigação, compensação ambiental, prevenção e controle do desmatamento. Também, deve promover políticas públicas e orientação técnica ao secretário de estado na definição de diretrizes e no desenvolvimento das ações na área de sua competência.

3.2 O Papel do gerente na gestão das UCs

O gerente faz parte do quadro de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas como AD-2. O papel desse gerente é auxiliar diretamente a gestão das UCs com a responsabilidade de apoiar a preservação dos recursos naturais, o desenvolvimento socioambiental e cultural das comunidades tradicionais locais. Este profissional é o elo entre a instituição, deve ser visto como tal, pois ele é ator chave que representa a imagem institucional em busca da excelência.

4 SELEÇÃO DO GERENTE DE UCs

É um grande desafio para o órgão gestor administrar as UCs independente da esfera pública. As dificuldades de gerir estas unidades no Amazonas surgem devido à localização distante, pelo acesso e poucos recursos financeiro e humano. Atualmente o DEMUC administra 42 UCs distribuídas nas categorias definidas no Sistema Estadual de Unidade de Conservação, sendo oito de Proteção Integral e trinta e quatro de Uso Sustentável.

Vale ressaltar, que os métodos de avaliação devem prever o comportamento adequado de um candidato ao cargo. Normalmente o selecionador utiliza critérios, etapas e análise do cargo a ser ocupado como estratégia no recrutamento de pessoas. Dessa forma, é possível aferir a experiência, a capacidade técnica e o potencial emocional e intelectual do ser humano (Gil 2001, 2007; Satake et al., 2011; Rosa, 2012).

Os atos de saber agir, mobilizar recursos, se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica podem agregar valor econômico para a instituição e propiciar aspectos

sociais para o indivíduo. Os atributos pessoais auxiliam na execução de uma atividade ou cargo. Propicia o indivíduo assumir iniciativas capazes de compreender e dominar situações de constantes mudanças. Com isso, esse indivíduo fortalece a equipe de trabalho e passa ser reconhecido pelos outros (Magalhães e Rocha, 1997; Durand, 1998; Brandão e Bahry, 2005; Mello, 2006; Fleury e Fleury, 2006; Zariffian, 2008).

No Amazonas, o universo das UCs é dinâmico e complexo pela distância, acesso, extensão e quantidade de famílias moradoras e usuárias. Como também, pesquisadores e turistas que usufruem direta e/ou indiretamente dos recursos naturais. A gestão dessas unidades exige pessoas com competências técnicas e comportamentais essenciais para representar o estado em suas atribuições frente à gerência da unidade. Le Boterf (2003) ressalta que “o saber combinatório está no centro de todas as competências”, tanto na dimensão humana quanto na dimensão organizacional.

As primeiras pessoas contratadas pelo serviço público do Amazonas com a responsabilidade de gerir as UCs em campo foram inseridas no sistema por meio de processo seletivo realizado no ano de 2008. No período de 2008 até 2012, esses profissionais ocupavam o cargo de “Chefe de UC”. Estes Chefes eram vinculados às contratações comissionadas da Secretaria de Estado do Meio Ambiente Desenvolvimento Sustentável – SDS, e lotados no Centro Estadual de Unidades de Conservação – CEUC, ambos extintos em 2015 com mudança de governo.

A Secretaria de Governo por meio do CEUC utilizava como estratégia para contratação dos Chefes de Ucs: lançamento de edital para o chamamento via internet e os candidatos participavam das seguintes etapas de seleção eliminatória: triagem (documentação e qualificação mínima), avaliação curricular comprobatória e entrevista visando avaliar a desenvoltura profissional (CEUC, 2012).

A partir da Lei nº 3.583/2012, as contratações de pessoal para as secretarias de governo passaram a ser efetuadas pela Agência Amazonense de Desenvolvimento Econômico e Social - AADES. No ano de 2015, ocorreu um *Processo Seletivo Simplificado* – PSS com parceria entre AADES e a SEMA. Nessa seleção foram contratados por período de dois anos, sobre a forma do regime de Consolidação das Leis do Trabalho–CLT, 14 profissionais para atuar como monitor ambiental no projeto Gasoduto Coari-Manaus. Estes monitores ambientais contratados, avaliados e aprovados ficaram auxiliando a gestão das UCs do DEMUC.

O processo seletivo simplificado da AADES considerou o perfil do candidato e sua adequação os seguintes requisitos obrigatórios e eliminatórios “Titulação/Cursos/Experiências/ Pontuação” em sua avaliação conforme as descrições a seguir: Titulação: Doutorado (4 pontos); Mestrado (3 pontos); Especialização (2 pontos). Experiências Profissionais (1 ponto/Ano, limitado em 3 pontos) e Cursos de Aperfeiçoamento e Atualização igual ou superior a 30 horas (0,5 pontos/Curso) AADES (2015).

A reciprocidade entre as competências individuais e as competências organizacionais, possibilita que as pessoas façam uso dos seus patrimônios de competências para enfrentamento em várias situações no dia-a-dia de trabalho. Dessa maneira, as pessoas disponibilizam o seu aprendizado para desenvolver e fortalecer a instituição (Dutra, 2001).

5 A BUSCA DE EXCELÊNCIA NA GESTÃO DAS UCs

A gestão de UCs no Brasil de um modo geral é efetuada de forma precária e sem foco em resultados (Araújo et al., 2012). Mudanças constantes do sistema desintegram a estrutura organizacional; afetam o sistema de gestão estratégica e de processos (Drumond, Franco e Ninis, 2006; Brasil, 2007; Lima, 2015).

O processo de gestão envolve a cultura organizacional (valores, visão e ideias), a estrutura organizacional (o formato do organograma) e os mecanismos de gestão (métodos e ferramentas). Nesse sentido, se faz necessário que a instituição se mantenha imparcial em sua estrutura organizacional e invista em recursos humanos e financeiros. Além disso, se deve desenvolver e implantar instrumentos/modelos de gestão e a adoção de políticas públicas que possam auxiliar a gestão (Gramígnia, 2007; Bergue, 2007; Carvalho et al., 2009; Dutra, 2004).

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização surgiu em 2005 para melhorar a qualidade dos serviços prestados aos cidadãos e aumentar a competitividade no país. Desde então, com a ideia de avançar a operacionalização na gestão pública, instituiu-se o Modelo de Excelência como forma de organizar e gerir instituições. Assim, os critérios de excelência são: a) Liderança, b) Estratégias e Planos, c) Clientes e Sociedade, d) Informações e Conhecimento, e) Gestão de Pessoas, f) Gestão de Processos e Resultados. Estes critérios passaram a orientar o desenvolvimento da alta performance organizacional (Brasil, 2008).

A incorporação de novos instrumentos à gestão de pessoa pode fazer diferença na forma de gerir. As competências técnicas aliadas aos atributos pessoais podem facilitar o papel do gerente de UC como articulador e impulsionador da materialização das ações no campo. O CHA pode ajudar a eleger pessoas certas para exercer o cargo de chefia. Araújo et al., (2012) veem a liderança como o motor da gestão que orienta, motiva e se compromete com os resultados sustentáveis da organização e com o desenvolvimento da cultura da excelência e a defesa dos direitos públicos. Portanto, a gestão por excelência das UCs deve valorizar os líderes, o trabalho em equipe e renovar a cultura e clima organizacional. Ao operacionalizar a gestão de UCs com foco nos resultados pode-se garantir a implementação da gestão estratégica e da gestão dos processos (Brasil, 2007).

6 MATERIAL E MÉTODO

Este trabalho é uma pesquisa descritiva com procedimento de investigação de estudo de caso e de natureza quali-quantitativa. Ao discorrer sobre as características essenciais dos gerentes de UC, a pesquisa estabeleceu as relações entre variáveis que se valem dos métodos de análise quantitativa e qualitativa juntos, como complemento um do outro para obtenção de uma análise mais profunda do assunto da pesquisa. No quantitativo, os dados foram avaliados conforme as opiniões dos “atores focos”, aplicando técnicas estatísticas descritivas. Já no método qualitativo, os dados receberam tratamento lógico, ou seja, envolvem significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes que não podem ser quantificados pelo olhar dos pesquisadores (Boente e Braga, 2004; Gonçalves, 2005; Gil, 2007).

O universo desse estudo envolveu as 42 Unidades de Conservação do Estado do Amazonas, sendo oito de Proteção Integral e 34 de Uso Sustentável. Vinte e cinco pessoas que atuam diretamente na gestão dessas unidades fizeram parte do estudo.

Foi escolhido como ferramenta/filosofia atual o CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude) para definir o sentido de competência a partir de um referencial no qual ela pode ser medida e, até mesmo, comparada aos padrões internacionais, por ser considerada uma das metodologias mais atuais e utilizada pelas melhores empresas para avaliar seus profissionais.

Para realizar a reconhecimento do perfil dos 25 gerentes das UCs do Estado do Amazonas sobre as competências do CHA, foi aplicado, nesta investigação, questionários com perguntas fechadas e abertas via e-mail, a fim de coletar dados. Antecedendo a aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste “ajuste/calibração” com intuito de verificar a clareza, a redundância e a impressão dos investigados. A estrutura do questionário foi adaptada ao modelo aplicado por Lima (2010) em uma pesquisa similar a propositura deste estudo.

A estrutura do questionário continha três partes distintas, com variáveis quantitativas (numéricas) e qualitativas (variáveis/categorias). A primeira parte refere-se à identificação do perfil dos administradores do DEMUC/SEMA com questões subjetivas. A segunda parte (Quadro 1) permite a identificação do perfil de competências gerenciais, com três indicadores.

Quadro 1 – Variáveis/categorias dos indicadores CHA das competências gerenciais

VARIÁVEIS /CATEGORIAS		
Indicador Conhecimento	Indicadores Habilidades	Indicador Atitudes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Política Institucional 2. Administração/Finanças 3. Planejamento Estratégico Operacional 4. Gestão de pessoas 5. Processo de tomada de Decisão 6. Conhecimento em Informática 7. Psicologia Organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planejamento 2. Organização 3. Liderança 4. Decisão 5. Comunicação/Saber ouvir 6. Análise e Síntese 7. Trabalho em Equipe 8. Criatividade/Inovação 9. Execução 10. Inspiração e Motivação da Equipe 11. Administração de conflito e negociação 12. Relações Interpessoais 13. Articulação de Recursos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ético 2. Autoconfiança 3. Determinado 4. Flexível 5. Responsável 6. Servidor/Cuidadoso 7. Comprometido 8. Auto motivado 9. Visionário 10. Aprendiz/Educador

Fonte: LIMA (2010) adaptado

A terceira parte relaciona perguntas que refletem desenvolvimento profissional com questões abertas, na intenção de reforçar e aprofundar o questionário foram realizadas entrevistas presenciais com oito gerentes para enriquecer o resultado da pesquisa.

Dessa forma, as entrevistas tiveram perguntas norteadoras com alguns aspectos comportamentais associados às qualidades individuais eleitas por Sabbag (2007). A maturidade, a criatividade, a autonomia e a responsabilidade, a interdependência e a cooperação, vitalidade e perfil empreendedor são predicados atribuídos aos líderes para alcançar bons resultados no desempenho das tarefas utilizando os conhecimentos, as habilidades e as atitudes adequadamente. Para Quinn et al., (2003), os gerentes devem ser inovadores e negociadores.

Este estudo foi submetido e aprovado pelo Conselho de Ética do Instituto Nacional de Pesquisas da Amazônia – INPA e está registrado no Conselho Nacional de Ética da Pesquisa (CONEP) e disponível em CAAE: 70191417.1.0000.0006.

Os dados foram organizados e tabulados para a construção de gráficos e análise estatística descritiva. A frequência das variáveis, foram escolhidas e classificadas pelos gerentes e, em seguida, realizou-se o cruzamento dos dados para verificar a tendência nas categorias, por último, as falas transmitidas pelos gerentes foram descritas e inferidas.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

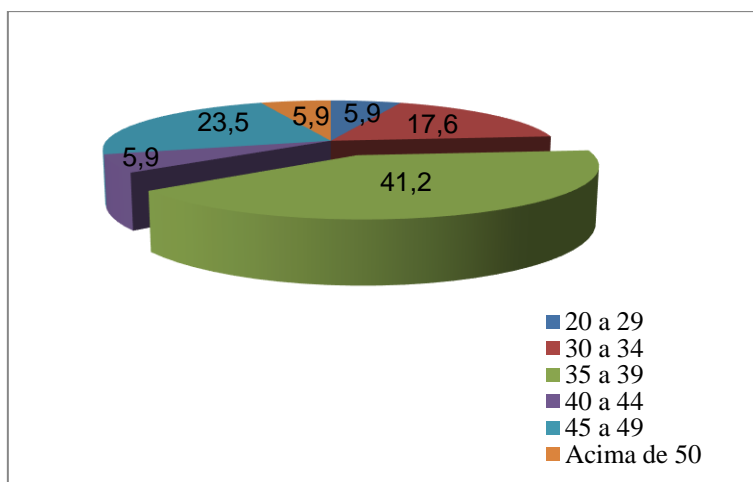
Após a realização das entrevistas e análises dos questionários, puderam-se obter as identificações.

7.1 Identificações do gerente de UC do DEMUC

7.1.1 Gênero e idade

Dos vinte e cinco questionários enviados aos gerentes do DEMUC, apenas 68% foram respondidos. Nesse universo trabalhado, a divisão entre gêneros foram: 76,5% masculino e 23,5% feminino. Foi observado também que a faixa etária de idade que mais se destacou foi entre 35 e 39 anos (Gráfico 1), refletindo um perfil de profissionais jovens.

Gráfico 1 - Faixa etária de idade dos gerentes do DEMUC



Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Um estudo realizado em quarenta e cinco UCs do estado de Minas Gerais encontrou números equivalentes a 68,9% gerentes do gênero masculino e 31,4% do gênero feminino, com idade média dos gerentes de 38,6 anos (Alves et al., 2011). O Amazonas, assim como o estado de Minas Gerais, mostrou que a quantidade de indivíduos do gênero masculino atuando como gerente de UCs é maior do que o número feminino.

7.1.2 Distribuição dos gerentes nas categorias de UC, tempo na gerência e jornada de trabalho

Quinze gerentes efetivos responderam ao questionário (88,2%) e dois monitores ambientais (11,8%). Esses administradores estão distribuídos nas categorias de Proteção Integral (17,6%), de Uso Sustentável (82,4%). A maioria (64,7%) gerencia a Reserva de Desenvolvimento Sustentável - RDS. As mudanças administrativas institucionais dificultam a prática da gestão de UC e o quadro atual do DEMUC possui quinze gerentes atuando de fato. Dez agentes ambientais que auxiliam o gerenciamento foram exonerados em junho de 2016 (AADES, 2015), além disso, é difícil garantir a efetividade das ações e dos resultados esperados quando quatro pessoas gerenciam duas a três UCs ao mesmo tempo.

Alguns fatores observados nesta pesquisa devem estar atuando para dificultar uma boa gestão: a) a grande extensão da área de abrangência dessas UCs; b) pouco ou nenhum recurso de pessoal; c) escassez e restrição de recursos financeiros.

A carência de pessoal e a má distribuição de funcionários são um dos maiores problemas para administrar UCs no Brasil. Pesquisas realizadas em UCs nos estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro confirmam a carência de recursos humanos, principalmente em unidade da categoria de Proteção Integral (Primo e Pellens, 2000; Lima et al., 2005). Os gerentes das UCs estaduais (52%) desejam ter uma equipe formada com pelo menos três a cinco pessoas. Numa entrevista presencial, para essa pesquisa, o gerente 7 fez a seguinte revelação: “[...] a maior dificuldade que eu enfrento na gestão da UC é a falta de recursos humanos... não tenho expectativa para o futuro, não tem quadro efetivo” (Pesquisa de campo, 2017).

Grande parte dos gerentes do Amazonas tem alguns anos de experiência trabalhando em UCs. Acima de 10 anos (5,9%), de 8 a 10 anos (41,2%), de 5 a 7 anos (29,4%), de 2 a 4 anos (17,6%) e menos com 2 anos (5,9%). Atuando na função e no cargo de gerente no campo destacou-se: mais de 10 anos (0%), entre 6 a 10 anos (58,8%), de 2 a 5 anos (35,3%) e menos de 2 anos (5,9 %).

Diante disso, pode-se dizer que os 15 gerentes contratados pela (SEMA), permanecem no cargo e na gestão das UCs mesmo com as mudanças de governo, porém estes gerentes expressaram a necessidade da realização de um concurso público para respectiva efetivação.

A jornada de trabalho do gerente geralmente é de 40 horas semanais. Contudo, o gerente 1 colocou que: “[...] não há carga horária específica, somos gestores 24 horas” (Pesquisa de campo, 2017). Possivelmente este gerente necessita capacitar-se para gerenciar melhor o tempo durante a realização de suas atividades diárias. É importante ter habilidade de

planejar a operacionalização das tarefas com base no tempo. Para Maitland (2000), o planejamento pode trazer vários benefícios como maior controle, aumento da produtividade e do tempo livre e também maior transparência.

7.1.3 Nível de escolaridade formal e treinamentos e capacitações (Competências técnicas)

Sabe-se que as competências técnicas são aquelas obtidas através de educação formal, treinamento e experiência profissional. Na visão de Leme (2005:15) competência técnica é tudo o que o profissional precisa saber para desempenhar sua função. Essa competência pode ser aprendida.

Confirmou-se que boa parte dos administradores dispõe de competência técnica. Aproximadamente 47,1% dos indivíduos participantes da pesquisa têm graduação em diversas áreas relacionadas à gestão de UCs tais como: turismo, economia, pedagogia, engenharia florestal, engenharia ambiental, engenharia de pesca, filosofia, ciências políticas com ênfase em administração pública, licenciatura em ciências agrárias e bacharelado e licenciatura em ciências biológicas, 29,4% são pós-graduados com especialização e/ou mestrado, 17,7% possuem formação técnica em agropecuária, florestas e meio ambiente e apenas 5,8% possuem somente o nível médio.

Bitencourt (2001) afirma que a avaliação por competência ou desempenho está relacionada às práticas de aprendizagem organizacional e precisam ser amadurecidas e sistematizadas para garantir resultados. Assim sendo, a inserção das competências do CHA no processo de seleção deve facilitar o árduo desafio das instituições gestoras de áreas protegidas no Brasil em encontrar os melhores profissionais do mercado. O reconhecimento do perfil desejado do candidato ao cargo de gerente de UC pode proporcionar às instituições gestoras cumprir suas metas, melhorar as práticas, a qualidade e a produtividade.

7.1.4 Processo de inserção na Instituição SEMA e provimento mensal do administrador do DEMUC

Como o cargo de gerência no organograma da instituição é comissionado, podemos constatar que aproximadamente 71% passaram por processo seletivo para exercer a função, e 29% foi por meio de indicação/nomeação. Mesmo frente às incertezas geradas pelo sistema público que a cada gestão de governo podem ser substituídos por outras pessoas, cerca de 94% dos administradores desejam permanecer exercendo o cargo.

Existe receio por parte dos gerentes quanto à instabilidade dentro da instituição, por isso sugere-se a realização de um concurso público para nomear gerentes para às unidades de conservação do estado do Amazonas.

A continuidade das ações/atividades planejadas, muitas vezes, é interrompida antes de sua execução. Ao avaliar as UCs geridas pelo Estado após mudança de governo, Lima (2015) comprovou que, após a extinção do CEUC, a alteração no organograma institucional ocasionou desintegração da equipe de trabalho, acarretando o não cumprimento de metas e resultados, ou seja, no fracasso da efetividade das UCs.

O provimento mensal de um profissional que atua no DEMUC varia de acordo com a forma de contratação. Os monitores ambientais (11,8%), contratados pela AADES, recebiam um salário mensal de R\$3.500,00 em regime da CLT. Já os gerentes contratados pela instituição SEMA recebem na faixa entre R\$3.500,00 a R\$4.500,00. Estes gerentes são oriundos da contratação pela SDS entre o ano de 2008 a 2012. O salário desses profissionais está defasado no atual mercado de trabalho. Catho (2017) indica que a média salarial de um gerente operacional no Brasil é R\$ 5.541,32. O cargo de gerente de UC exige bastante empenho, a remuneração e os riscos a integridade física, devido à exposição aos fatores naturais, pode tornar pouco atraente aos profissionais altamente qualificados.

Esse fato tem sido observado em vários estudos em que o salário e condições de trabalho são primordiais para atrair profissionais do mercado (DRUMMOND, FRANCO, NINIS, 2006; ALVES et al. 2011). Profissionais com alto nível de formação e capacitação normalmente almejam crescimento na carreira profissional e estabilidade.

7.1.5 Recursos disponíveis para gestão da UC e trabalhos social ou voluntário fora da UC

Concluiu-se que 88,2% das UCs recebem recursos financeiros para utilizar na gestão, e 11,8% não recebem. A maioria das UCs é apoiada pelo Programa de Áreas Protegidas da Amazônia (ARPA), do governo federal. O Fundo Brasileiro para Biodiversidade também é uma importante fonte de recursos que é financiado pelo setor privado, órgãos públicos federais e estaduais e pela sociedade civil. Os recursos disponíveis devem ser aplicados e geridos com cautela. O administrador deve ser orientado sobre os mecanismos de funcionamento administrativo e prestação de contas, e também, deve desenvolver a habilidade de captar recursos externos de forma eficiente.

Os gerentes mais experientes usam algumas estratégias para captar recursos para UC. Este fato é ilustrado nas falas de três gerentes. O gerente 2 diz: "[...] participo de editais". Já o gerente 3 declara que: "[...] procuro parcerias com instituições externas e apoio das instituições que compõem o Conselho". O gerente 4 afirma que: "[...] estou sempre fazendo articulação em rede sociais viabilizando apoio de parceiros, elaboro projetos e às vezes consigo obter recurso financeiro dos Termos de Ajustamento de Conduta Ambiental" (Pesquisa de campo, 2017).

Alguns entrevistados (41,2%) apoiam ou participam de algum trabalho social ou voluntário fora das UCs. Os gerentes mais experientes auxiliam os movimentos sociais; elaboram projeto para organização da sociedade civil; apoiam atividades em outras UCs federais e municipais; colaboram nas atividades dos agentes ambientais voluntários e

promovem cursos práticos de compostagem de lixo orgânico e hortas caseiras às pessoas no município onde a UC está inserida. A capacidade de envolvimento em atividades paralelas à gestão da UC, com cunho socioambiental pode demonstrar as habilidades de planejar, liderar e trabalhar em equipe.

7.2 Identificações do perfil da competência gerencial

A gestão por competências deve ser alinhada à política institucional. Para tanto, os valores e objetivos institucionais devem ser incorporados com base no modelo de excelência em gestão pública, construídos e orientados no critério “Gestão de Pessoas”. O planejamento estratégico operacional entre instituição e a equipe de administradores de UCs deve visar executar ações com eficiência e qualidade que atenda os anseios da sociedade.

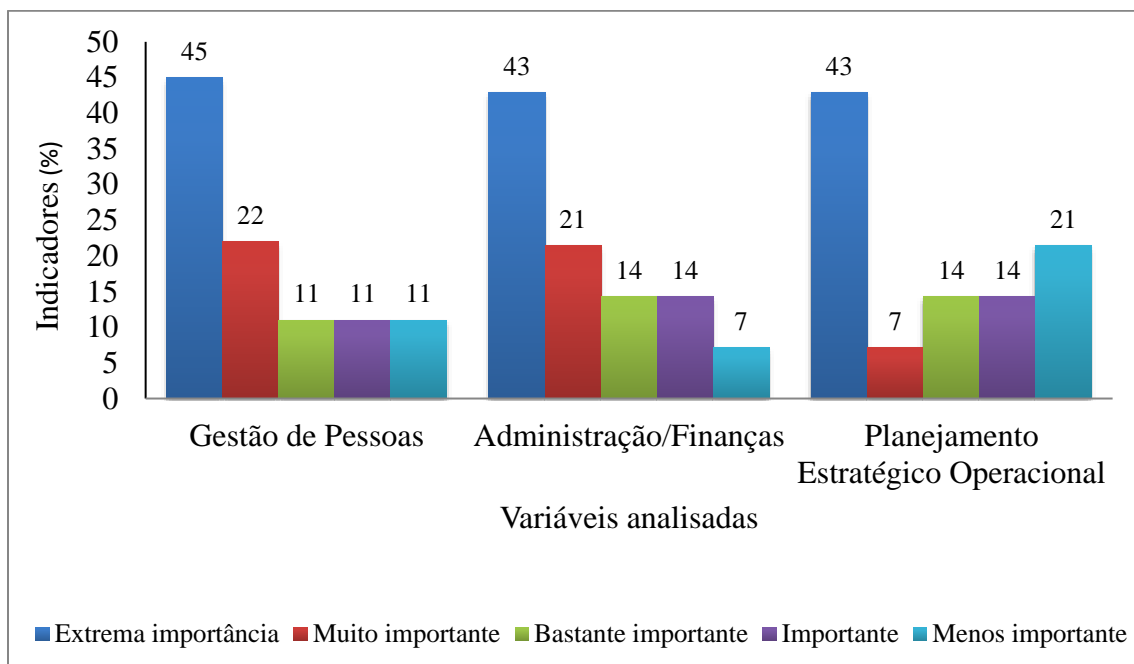
Considerando as diferentes linhas de pesquisas, a valorização das características da pessoa, assim como os pontos fortes, possibilita atingir a felicidade e conseqüentemente destacam-se em sua atuação profissional e é discutida no Brasil (Hipólito, 2000; Dutra, 2001, 2004; Ruas, 2002, 2005; Fleury, 2002, 2006).

Os resultados obtidos neste estudo revelaram, na vivência dos profissionais do DEMUC, o perfil adequado para a pessoa que pretende exercer o cargo de gerente de UC no estado do Amazonas. Vale ressaltar algumas sugestões atribuídas ao perfil do gerente de UC pelos entrevistados para que esse profissional possa desenvolver as competências gerenciais. Para o gerente 2 “[...] é preciso avaliar o desempenho dos gestores nas ações que lhe competem”. O gerente 3 diz que “[...] o gerente necessita ser capacitado, ter autonomia na gestão da UC e saber ouvir as críticas”. Já o gerente 5 afirma que “[...] a primeira coisa é gostar do que faz. Estudar leis, se especializar em informática, se articular com o poder

público, se aproximar das lideranças locais para distribuir tarefas e envolver a sociedade civil no processo de construção de conhecimento local” (Pesquisa de campo, 2017).

As variáveis/categorias que foram mais assinaladas nos indicadores dos conhecimentos pelos gerentes como sendo de extrema importância, atribuídas ao “perfil adequado” desse gerente na gestão das UCs, foram: gestão de pessoas com 45% seguindo de administração/finanças e planejamento estratégico operacional com a porcentagem igual a 43%.

Gráfico 2 - Grau de importância do indicador cognitivo Conhecimentos

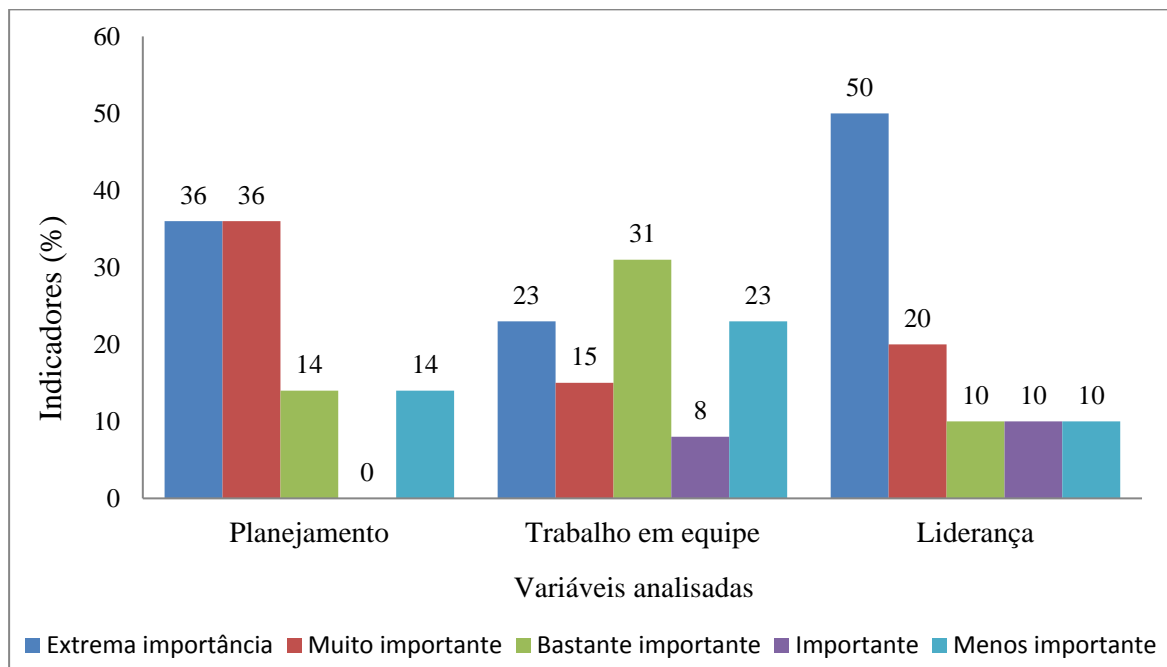


Fonte: Pesquisa de campo, 2017

As variáveis do indicador comportamental de habilidades, o qual se refere ao Saber fazer, é a capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos no dia a dia do trabalho. O resultado (Gráfico 3) mostrou que a variável liderança foi considerada de extrema importância

para os gerentes, assim como o planejamento deverá favorecer cumprimento das metas beneficiando o trabalho em equipe. Trabalho em equipe foi a variável que obteve um resultado interessante, pois os itens de Extrema Importância e Menor Importância apresentaram o mesmo quantitativo percentual (23%), mas, o que mais se destacou foi o item Bastante Importante com 31%. Planejamento não teve nenhuma escolha no item importante.

Gráfico 3 - Grau de importância do indicador comportamental Habilidade

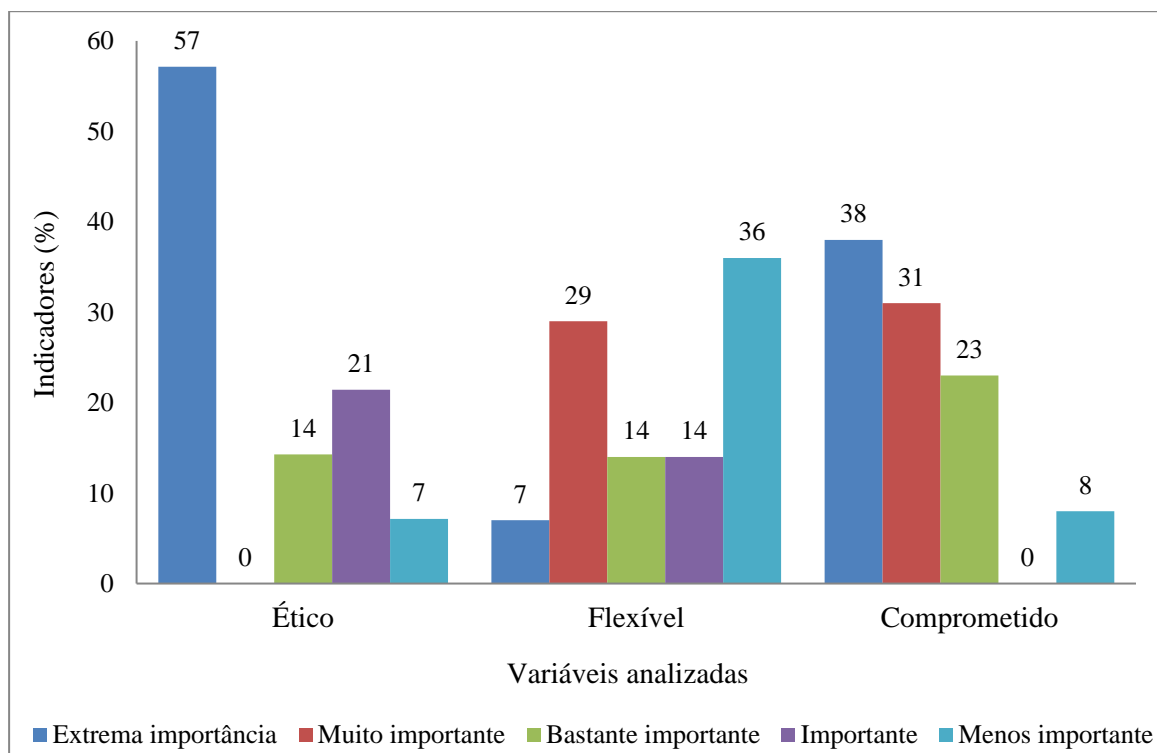


Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Os resultados revelaram as variáveis que mais se destacaram na percepção dos administradores do DEMUC, quanto ao indicador comportamentais atitudes, ou seja, Querer Ser/Fazer, a partir da decisão e motivação pessoal (Gráfico 4). Ética foi a variável que apresentou ser de extrema importância (57%). Este indicador comportamental de atitude relaciona a ordem valorativa e moral de um indivíduo, neste caso do grupo social em estudo

(LIMA, 2010). Na variável/categoria flexível, a somatória total foi de 64%, e a maioria dos administradores optaram pelo item de menos importância (31%). Durante as entrevistas o gerente 6 destacou as aptidões que o levou a ter sucesso na gestão da UC, dizendo: “[...] tenho que ser otimista, pé no chão, ter visão sistêmica e ser honesto e político” (Pesquisa de campo, 2017).

Gráfico 4 - Grau de importância do indicador comportamental atitudes



Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Alguns atributos são essenciais para facilitar a capacidade de desenvolver planos de ações efetivos e estratégicos visando alcançar resultados e facilitar a tomada de decisão dos profissionais e líderes (Ervilha, 2008).

Está cada vez ficando mais evidente que atuar em UC, diante de situações complexas ou de risco de uma atividade a ser realizada, exige que o profissional se sobressaia de situações inéditas, surpreendentes e desafiadoras no trabalho ou nas atividades em ambiente imprevisível e dinâmico. Para Santos (1999:12), “pessoas que apresentam iniciativa e capacidade de decisão no perfil podem fazer a diferença em cargos de gerência”.

O gerente 5 separou as competências em quatro âmbitos: 1) âmbito emocional: ter controle emocional no trabalho; 2) âmbito gerencial: ser organizado e saber se relacionar bem; 3) âmbito de conhecimentos técnicos gerais: conhecer pacote de Office (Word, Excel, Power Point), internet, noções básicas de GPS e geoprocessamento; 4) âmbito prático: identificar defeitos nos equipamentos (carro, moto, voadeira e drone), saber usar GPS, ter curso de primeiros socorros, sobrevivência na selva e conduzir reunião (Pesquisa de campo, 2017).

As características mapeadas sobre a competência do CHA (Figura 1) revelou as variáveis de extrema importância dos indicadores cognitivo e comportamentais, como aquelas esperadas do gerente de UC para boa gestão.

Figura 1- Características do Conhecimento (C), Habilidades (H) e Atitudes (A) esperadas do gerente de UC



Fonte: Pesquisa de campo, 2017

Essas características sugeridas, como também outras informações obtidas nos instrumentos da pesquisa (questionário e entrevista presencial) auxiliaram na construção do desenho ou descrição de cargo do gerente (Figura 2) para indicar aos novos processos seletivos do DEMUC/SEMA.

Figura 2 – Desenho de cargo do gerente de UC do DEMUC

<p>CARGO: Gerente de UC ÁREA: Ambiental MISSÃO: Administrar as UCs conforme seus objetivos e as metas do planejamento estratégico institucional. ATIVIDADES: Conhecer sobre administração em recursos humanos e finanças (custos, captação de recursos e legislação), ter capacidade de construir planos de ação (diagnóstico, definição de prioridades, monitoramento/avaliação), capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégicas e táticas, experiência em elaborar projetos, bom relacionamento interpessoal (comunicação, administração de conflito, negociação e formação de equipe), habilidade de influenciar e mobilizar pessoas (envolvidas direta e indiretamente no trabalho), facilidade comunicação (falar e saber ouvir), experiência em trabalhar em equipe, habilidade de articulação (moradores, usuários, prefeitos e políticos e parceiros), presidi o conselho consultivo, capacidade de cuidar da proteção e monitoramento Ambiental, saber conduzir a recepção de visitantes, fazer palestras, organizar eventos e saber utilizar bússola e GPS. OBS: Ponto para cada item (1): a) dirigir veículos; b) pilotar voadeira c) pequenas lanchas. FORMAÇÃO: Mínima: Ensino médio completo Pontuação nível: Técnico (1) Graduação (2) Especialização (3) Mestrado (4) Doutorado (5) ÁREAS DE FORMAÇÃO: Exatas/Humanas/Biológicas/Sociais/Educação EXPERIÊNCIA:(pontuação com comprovação) ✓ Atuação na gestão de UC Amazônia: Cargo de chefia ou cargo administrativo em instituições públicas, privadas ou mista (1); ✓ Trabalhos na Amazônia em instituições públicas, privadas ou mista (1); ✓ Trabalhos junto as associações comunitárias e populações tradicionais da Amazônia (1).</p>

Fonte: Pesquisa de campo, 2017.

Em suma, a gestão de uma UC foi contextualizada da seguinte maneira pelo gerente 5:

[...] cada unidade de conservação é um universo distinto e quanto maior a pressão externa mais difícil fica a gestão da mesma. Quanto maior a proximidade desta UC a um grande centro urbano, maior será a pressão negativa de ações que estão em desacordo com a UC. Assim, maiores serão os desafios e conseqüentemente, maior a necessidade de se adquirir competências, ou de se ter uma equipe competente (Pesquisa de Campo, 2017).

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo trouxe uma contribuição para a construção de um perfil adequado do profissional que atenda as necessidades da gestão das UCs na indicação dos processos seletivos do DEMUC/SEMA. Nessa elaboração, contribui-se para descobrir as necessidades do cargo para gerenciar no campo as UCs, demonstrando as competências necessárias para compor o desenho ou descrição deste.

Procurou-se, assim, no mapeamento, descrever quais conhecimentos, habilidades e atitudes que devem ser inerentes ao cargo comissionado de gerente para o exercício da sua função, quão importante sua posição frente à sociedade, a preservação e ao desenvolvimento sustentável destas unidades protegidas por lei.

Dessa forma, o termo “reconhecimento” utilizado em estudos nas áreas da psicologia e da sociologia e está relacionado com cognição, ou seja, na percepção dos investigados sobre algum assunto. No caso desta pesquisa, almejou-se dos sujeitos pesquisados, que estes colaborassem para reconhecer a capacidade individual ou grupal de executar tarefas ou o desempenho na prática da gestão das UCs.

As competências necessárias para o cargo de gerente foram identificadas no mapeamento por meio de questionários e entrevistas presenciais realizadas com os 25 profissionais de ponta frente à UC, gerentes e monitores ambientais, que contribuíram para o descobrimento das tarefas relacionadas ao cargo, e auxiliaram na verificação das competências técnicas e comportamentais específicas e de gestão.

O conjunto dessas competências mostradas no desenho de cargo visa traçar um perfil do profissional que atenda às necessidades do cargo e da instituição. Recomenda-se ainda, que alguns quesitos importantes observados nesta pesquisa, sejam levados em consideração

pela coordenação do DEMUC visando à melhoria da gestão estratégica e da gestão de processo na instituição:

1. Nível de capacitação - Não ocorrem capacitações gerenciais como um programa anual e após a contratação de novos gerentes.
2. Distribuição dos gerentes no Sistema Estadual de Unidade de Conservação - A falta de pessoal, principalmente de gerente em todas as UCs dificulta as ações. A permanência dos gerentes no município onde se encontra a UC que atuam devem facilitar os trabalhos de longo e médio prazo, e favorece a integração com os moradores, usuários, visitantes e pesquisadores.
3. Insatisfação do trabalho na perspectiva do gerente - Desmotivação por falta de recursos humanos e financeiros. Existe necessidade de integração entre a instituição e os gerentes sob os valores, missão e ideais, permitindo o alinhamento da equipe de trabalho. A insegurança a cada nova gestão indica a necessidade de concurso público para efetivação de profissionais ao cargo.
4. Aplicação do instrumento CHA - Deve colaborar com o processo seletivo trazendo novos talentos para gestão da UCs. A inserção dessa técnica de avaliação das competências nas etapas de seleção pode ser feita por meio de dinâmicas de grupo.

As informações obtidas nessa investigação deve subsidiar a equipe selecionadora do DEMUC na missão de contratação de pessoal e realinhamento da equipe. A escolha de profissionais eficientes e eficazes ajustados às competências organizacionais deve facilitar no fluxo de trabalho e na conquista de metas e resultados. E principalmente, ajuda na melhorada qualidade dos serviços prestados à sociedade, evitando desperísimo.

Recomenda-se que novas pesquisas mais abrangente, sejam realizadas sobre os critérios de excelência da gestão pública. Destaca-se também, a importância de desenvolver um modelo padrão do perfil de gerente das UCs que sirva de referência nos processos seletivos para todas as instituições gestoras nas esferas federal, estadual e municipal.

Por fim, espera-se com esse estudo renovar a cultura e contribuir para o fortalecimento da gestão de pessoas do DEMUC/SEMA. Criando uma equipe de trabalho que garanta alcançar metas, melhorar práticas, aumentar produtividade e a qualidade no atendimento à sociedade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AADES. AGÊNCIA AMAZONENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. *Processo Seletivo Simplificado (PSS)* para contratação de 14 profissionais para atuar como monitor ambiental no projeto: Gasoduto Coari-Manaus, que será executado em parceria com a Secretaria de Estado de Meio Ambiente – SEMA. (Edital N°019/2015 - Projeto Gasoduto Coari – Manaus). Disponível em: www.aades.am.gov.br/.../aades-abre-inscricoes-para-processo-seletivo-simplificado-ga... Acesso: 22 mar. 2017.

ALVES, Rafael Guimarães. et al. *Perfil e percepção dos chefes de unidade de conservação do sistema estadual de áreas protegidas em Minas Gerais*. Soc. Nat. (Online) v. 23, n.2, Uberlândia. Agosto. 2011. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1982-45132011000200016>>. Acesso: 10 set. 2017.

AMAZONAS. Lei 4.163, de 09 de março de 2015 EI-AM-4163-2015 - RC Ambiental. **Dispõe** sobre a estrutura administrativa do Poder Executivo, define os órgãos e entidades que o integram, o seu quadro de cargos de provimento em comissão e funções gratificadas, e dá outras providências. *Governo do Estado do Amazonas*. Disponível em: www.rcambiental.com.br/Atos/ver/LEI-AM-4163-2015/>. Acesso: 02 mar. 2017.

AMAZONAS. *Decreto N°36219, de 09 de Setembro de 2015*. Publicado no DOE em 9 set 2015. Aprova o Regimento Interno da SECRETARIA DE ESTADO DO MEIO AMBIENTE. Disponível em: Disponível em: <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=303334>>. Acesso: 02 mar. 2017.

ARAÚJO JÚNIOR, José A.; MARTINS, Igor. Gestão Por Competências na Administração Pública: Uma Análise Bibliométrica a Partir do Decreto Lei 5.707/2006. *Revista Gestão. Org. - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, v. 12, n. 2, 2014. p 153-162. ISSN 1679-1827. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>>. Acesso: 29 abr. 2017.

ARAÚJO, Rogério et al. *A gestão de Resultado para Unidades de Conservação*. NEXUCS (Org.) *Unidade de Conservação no Brasil: o caminho da gestão para resultados*. São Carlos: Ed. RIMA, 2012. p. 213-238.

BELFORT, Rhecycelle M. et al. Gestão Por Competências: Um novo modelo de gerenciamento. *Revista UNI*, Imperatriz (MA), ano 02, n. 2, p. 39-53, janeiro/julho. 2012.

BERGUE, Sandro T. *Gestão de Pessoas em Organizações Públicas*. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

BITENCOURT, Cláudia C. *A gestão de competências gerenciais: A contribuição da aprendizagem organizacional*. Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Rio grande do Sul. Escola de administração. Programa de Pós Graduação em Administração, Porto Alegre, 2001.

BOENTE, Alfredo; BRAGA, Gláudia. *Metodologia Científica Contemporânea: para Universitários e Pesquisadores*. Rio de Janeiro: Editora Brasport, 2004.

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

BRANDÃO, Hugo P; BAHRY, Carla P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competência. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 56, n.2, p.179-194, abr./jun. 2005.

BRASIL. Presidência da República Casa Civil. [Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006.](#) Institui a Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração pública federal direta, autarquia e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

BRASIL. Ministério de Meio Ambiente. Secretaria de Biodiversidade e Florestas. Diretoria do Programa Nacional de Áreas Protegidas da Amazônia. *ARPA-Áreas protegidas da Amazônia*. Brasília: MMA, 2007.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; *Instrumento para Avaliação da Gestão Pública – ciclo 2008/2009. Versão 1/2008*. Brasília: MP, SEGES, 2008.

CASTRO, Edna Aparecida B. de; CAMPOS, Estela Márcia S. Uma Discussão sobre as Competências e Habilidades de Gestores no Âmbito do Sistema Público de Saúde. *Revista APS*, v.6, n.2, p.94-98, jul./dez. 2003.

CARVALHO, Antônio I de. et al. *Escola de Governo e Gestão por Competências: Mesa Redonda de Pesquisa e Ação*. Brasília: ENAP, 2009.

CATHO. Guia de profissões e salários. Disponível em: <<http://www.guiadacarreira.com.br/salarios/quanto-ganha-um-administrador/>>. Acesso: 01 dez. 2017.

CENTRO ESTADUAL DE UNIDADE DE CONSERVAÇÃO – CEUC. Edital 21/05/12 para contratação de Chefe de Unidade de Conservação - RDS Amanã. 2012. Disponível em: <<https://www.pciconcursos.com.br/.../ceuc-centro-estadual-de-unidades-de-conservacao...>>. Acesso: 23 mar. 2017.

COE, Robert. The nature of educational research – exploring the different understandings of educational research. In: ARTHUR, J. et al. (Ed.). *Research Methods and Methodologies in Education*. London: SAGE, 2012. p. 5-20.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT. Proceedings of the fourth international conference on competence-based management. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

DUTRA, Joel S. *Gestão por competências*. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, Joel S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.

DRUMMOND, José A. et al. *O estado das áreas protegidas do Brasil – 2005*. Brasília: MMA, 2006.

ERVILHA, Antônio de Jesus L. *Liderando equipes para otimizar resultados*. São Paulo: Nobel, 2008.

FEVORINI, Fabiana B. et al. Gestão por competência no setor público: exemplos de organizações que adotam o modelo. *ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas*. São Paulo, v. 4, n. 02, mai./Jun./Jul./ago. 2014.

FLEURY, Maria T. L. et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. *Estratégias empresariais e formação de competências*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, Antônio C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, Hortência de A. *Manual de metodologia da pesquisa científica*. São Paulo: Avercamp, 2005.

GRAMIGNA, Maria R. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

HIPÓLITO, José Antônio M. *A gestão da administração salarial em ambientes competitivos: análise de uma metodologia para construção de sistemas de remuneração de competências*.

Dissertação (mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, 2001.

LARA, Janayna F.; SILVA, Marlene B. da. *Avaliação de desempenho no modelo de gestão por competências: uma experiência de utilização*. Trabalho De Conclusão De Curso (Graduação em Psicologia) - Universidade Tuiuti do Paraná, 2007. Disponível em: < [https://pt.scribd.com/.../Avaliacao-de-Desempenho-No-Modelo-de-Gestao-Por-Compe...>.](https://pt.scribd.com/.../Avaliacao-de-Desempenho-No-Modelo-de-Gestao-Por-Compe...)

Acesso: 08 abr. 2017.

LAZZAROTTO, Elizabeth M. et al. Conhecimento, habilidade e atitude requeridas para o enfermeiro gerenciar as unidades básicas de saúde. In: ANAIS SEMINÁRIO NACIONAL ESTADO POLÍTICAS SOCIAIS NO BRASIL, 2003, Cascavel. Programa e Resumo do Seminário Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil. Cascavel: Edunioeste, v. 1. p. 62-63. 2003.

LE BOTERF, Guy. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LEME, Rogério. *Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados e treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. p.18-15.

LIMA, Andrea Kalianny da C. *Competências gerenciais: a percepção dos gestores da IES pública*. 134f. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar. Natal. Disponível em: < [https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Andrea-Kalianny-da-Costa-Lima-Competên...>.](https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Andrea-Kalianny-da-Costa-Lima-Competên...) Acesso: 27 dez. 2016.

LIMA, Gumercindo S. et al. Avaliação da Efetividade de Manejo das Unidades de Conservação de Proteção Integral em Minas Gerais. *Revista Árvore*, Viçosa, v. 29, n. 4, p. 647-653, 2005.

LIMA, R. *Organizações avaliam o Sistema Estadual de Unidades de Conservação do AM.*
IDESAM. 2015. <http://www.idesam.org.br/organizacoes-avaliam-o-sistema-estadual-de-unidades-de-conservacao-do-am/>. Acesso: 24 abr.2017.

MAITLAND, Iain. *Administre seu tempo*. São Paulo: Nobel, 2000.

MAGALHÃES, S; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! *Revista de São Paulo, Treinamento e Desenvolvimento*, p.12-14, jan. 1997.

MELLO, M. S. N. de. Competências e habilidades requeridas para o exercício de função gerencial em Instituições Federais de Ensino. In. *Cadernos Temáticos*, n.12, p.53-59, 2006.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Saraiva, 2003.

PRIMO, Paulo Bidegain S; PELLENS, Roseli. *A situação atual das unidades do Estado do Rio de Janeiro*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE UNIDADES DE CONSERVAÇÃO, 2, 2000, Campo Grande. *Trabalhos Técnicos*, Campo Grande: v.2. 2000. p. 628-637.

QUINN, Roberto E. et al. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RABAGLIO, Maria Odete. *Seleção por Competências*. 2. ed. São Paulo: Educator, 2001.

ROSA, Elenice Santos. *Recrutamento e seleção de pessoal: quais as vantagens deste processo para uma organização?* São Paulo: Faculdade Oswaldo Cruz, 2004. Disponível em: <<http://www.oswaldocruz.br/download/artigos/social22.pdf>>. Acesso: 20 fev. 2016.

RUAS, Roberto L. *Gestão das competências gerenciais e a aprendizagem nas organizações*. Documento preliminar preparado como material de apoio aos Cursos de Extensão do Programa de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da UFRGS, 2002.

RUAS, Roberto L, et al. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bokmann, 2005.

SABBAG, Paulo Y. *Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações*. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANTOS, Fernando César A. *Estratégia de recursos humanos: dimensões competitivas*. São Paulo: Atlas, 1999. p.12.

SATAKE, Eric F. et al. *Recrutamento e Seleção com Foco no Recrutamento Interno*. *Universitária - Revista Científica do Unisaesiano*, Lins, São Paulo, ano 02, n. 4, jul./dez. 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; ANDRADE, Rui Otávio B. de. *Gestão de instituições de ensino*. 4 ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

WITT, Regina R; ALMEIDA, Maria Cecília P. de. Competências dos Profissionais de Saúde no Referencial das Funções Essenciais de Saúde Pública: contribuição para a construção de Projetos Pedagógicos na Enfermagem. *Rev. Bras Enferm*, Brasília (DF), jul/ago, 56(4): 433-438. 2003.

ZAMBERLAN, Carlos O; CERRETA, Paulo S. Orientação para competências na gestão das instituições de ensino superior públicas e privadas: o caso da região de Santa Maria –RS. *Qualit@s Revista Eletrônica*. ISSN 1677 4280. Vol.9, nº 2, 2010.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2001.

APÊNDICE A – Questionário

QUESTIONÁRIO	
PARTE 1-IDENTIFICAÇÃO DO GERENTE DE UCS DO DEMUC.	
1. Sexo	
<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	
2. Idade	
<input type="checkbox"/> Menos de 25 anos <input type="checkbox"/> Entre 25 a 29 anos <input type="checkbox"/> Entre 30 a 34 anos <input type="checkbox"/> Entre 35 a 39 anos	
<input type="checkbox"/> Entre 40 a 44 anos <input type="checkbox"/> Entre 45 a 49 anos <input type="checkbox"/> Acima de 50 anos	
3. Tempo de trabalho em UCS	
<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano <input type="checkbox"/> 2 a 4 anos <input type="checkbox"/> 5 a 7 anos <input type="checkbox"/> 8 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos	
4. Nível de escolaridade	
<input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Médio <input type="checkbox"/> Técnico Qual? _____ <input type="checkbox"/> Graduação Qual? _____	
<input type="checkbox"/> Pós-graduação Qual? _____	
5. Qual a carga horária de trabalho semanal? _____	
6. Qual o grupo da UC que você atua?	
<input type="checkbox"/> Proteção Integral <input type="checkbox"/> Uso Sustentável. Cite a(s) categoria(s) _____	
7. Tempo que exerce atividade como gestor no cargo de “Chefe de UC”	
<input type="checkbox"/> Menos de 2 anos <input type="checkbox"/> De 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> Mais de 10 anos	
8. Exerceu cargo gerencial anteriormente na SEMA?	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Qual? _____	
Por quanto tempo? _____	
9. Como se deu a sua seleção ao cargo de como gerente?	
<input type="checkbox"/> Indicação/ Nomeação <input type="checkbox"/> Processo Seletivo <input type="checkbox"/> Outro _____	
10. Pretende continuar atuando como chefe de UC?	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
11. Remuneração	
<input type="checkbox"/> Até R\$ 3.500,00 <input type="checkbox"/> R\$ 3.501,00 a R\$ 4.500,00 <input type="checkbox"/> R\$ 4.501,00 a R\$ 5.500,00	
<input type="checkbox"/> R\$ 5.501,00 a R\$ 6.500,00 <input type="checkbox"/> Mais de R\$ 6.500,00	
12. Recebe recursos financeiros para aplicar em atividades na UC?	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não Quais? _____	
13. Você participou de capacitação/ treinamento logo após o processo seletivo?	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
14. Quais os cursos de capacitação você fez? _____	
15. Você acha importante participar de cursos de capacitação?	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
16. Cite alguns cursos de capacitação essenciais para um gestor de UC?	

17. Você apoia ou participa de algum trabalho social ou voluntário fora da UC?	
<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não	
Qual? _____	

PARTE 2: IDENTIFICAÇÃO DO PERFIL DE COMPETÊNCIA GERENCIAL DOS ADMINISTRADORES DO DEMUC.

INSTRUÇÕES: Para cada um dos questionários das páginas seguintes:

2.1) Leia e analise as categorias a seguir especificadas e escolha as 5 (CINCO) que você considera mais importante para um administrador que atua na UC. Caso você queira inserir alguma sugestão de variável (categoria), deve acrescentar também a definição (com base nos quadros).

2.2) A seguir, assinale sua percepção quanto à importância de cada característica escolhida, de acordo com a legenda abaixo (**sem repetir o peso**). Para cada questionário, as notas de 1 a 5 só poderão ser assinaladas uma única vez:

Extrema Importância	Muito Importante	Bastante Importante	Importante	Menor Importância
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

I. INDICADOR COGNITIVO

Conhecimentos – refere-se ao SABER teórico, conceitual, fundamental para orientar uma boa prática.

ATENÇÃO: Escolha **SOMENTE** cinco variáveis (categorias), e pontue sem repetir o peso.

VARIÁVEIS (CATEGORIAS) (Habilidade de...)	DEFINIÇÃO	AValiação
1. Política Institucional	Conhecimentos de cunho estratégico sobre políticas públicas e a cultura da instituição.	
2. Administração/Finanças	Conhecimentos pertinentes às áreas de administração e finanças, incluindo custos captação de recursos, bem como legislação.	
3. Planejamento estratégico operacional	Conhecimento de Modelos e Processos de Planejamento, envolvendo desde o Diagnóstico, Definição de Prioridades até o Monitoramento/Avaliação, para orientar a adequada construção de Planos de Ação para a Organização.	
4. Gestão de pessoas	Conhecimentos sobre administração de recursos humanos (principais sistemas de pessoal, como: planejamento de RH, seleção/suprimento, treinamento e avaliação de desempenho).	
5. Processo de tomada de decisão	Conhecimento de métodos/técnicas que facilitem a Tomada de Decisão.	
6. Conhecimento em Informática	Conhecimento sobre o uso do computador, redes, internet, bem como dos principais softwares de sua área de atuação.	
7. Psicologia Organizacional	Conhecimento sobre comportamento das pessoas dentro de uma Organização (comunicação interpessoal, administração de conflitos, negociação, motivação, formação de equipes).	
8. Outra sugestão...	...	

II. INDICADOR COMPORTAMENTAL

Habilidades – Referem-se ao SABER FAZER = capacidade de aplicar os conhecimentos teóricos.

ATENÇÃO: Escolha **SOMENTE** cinco variáveis (categorias), e pontue sem repetir o peso.

VARIÁVEIS (CATEGORIAS) (Habilidade de...)	DEFINIÇÃO	AValiação
1. Planejamento	Capacidade de planejar, definir e compartilhar metas estratégias e táticas referentes ao processo administrativo.	
2. Organização	Capacidade de gerenciar o processo administrativo, bem como de definir os diversos papéis dos membros da equipe, incluindo a distribuição de atividades, tarefas e responsabilidades.	
3. Liderança	Capacidade de influenciar e mobilizar o grupo de trabalho, visando alcançar objetivos orientados para o bem comum.	
4. Decisão	Capacidade de definir ações/tomar atitude após análise de alternativas, e que levem à resolução do problema/situação examinada.	
5. Comunicação/Saber ouvir	Capacidade de escutar superiores, colaboradores, comunitários, parceiros e fornecedores, entre outros, dar e receber <i>feedback</i> , bem como de se fazer entender, visando facilitar a integração entre as pessoas envolvidas na gestão da UC e influenciar positivamente o ambiente de trabalho.	
6. Análise e Síntese	Capacidade de criticar e sintetizar dados e informações sobre processos e pessoas, a fim de poder reunir elementos objetivos que permitam uma adequada tomada de decisão.	
7. Trabalho em Equipe	Habilidade pessoal que consiste na capacidade de entrosar-se facilmente com os demais membros da equipe e de converter-se em fator de integração do time como um todo.	
8. Criatividade /Inovação	Capacidade de gerar novas ideias (criatividade), bem como de promover sua implementação (inovação).	
9. Execução	Capacidade de pôr em prática os planos de ação elaborados, visando à efetiva consecução dos resultados pretendidos.	
10. Inspiração e Motivação da Equipe	Capacidade (do líder) de criar condições propiciadoras de inspiração e motivação para sua equipe, na busca constante do moral elevado do grupo.	
11. Administração de Conflito e Negociação	Capacidade de resolver conflitos interpessoais do grupo, alinhada a um elevado senso de negociação, de natureza prática.	
12. Relações Interpessoais	Capacidade de perceber a importância do bom relacionamento interpessoal e de trabalhar efetivamente junto à equipe e parceiros para sua consecução	

13. Articulação dos Recursos	Capacidade de captar recursos financeiros ou humanos dentro e fora da UC.	
14. Outra sugestão...	...	

III. INDICADOR COMPORTAMENTAL

Atitude – QUERER SER/FAZER a partir da decisão e motivação pessoal.

ATENÇÃO: Escolha SOMENTE cinco variáveis (categorias), e pontue sem repetir o peso.

VARIÁVEIS (CATEGORIAS) (Habilidade de...)	DEFINIÇÃO	AValiação
1. Ético	Respeito absoluto pelo outro, honestidade e justiça nas decisões e coerência entre o discurso e a prática.	
2. Autoconfiança	Consciência de suas próprias limitações (humildade) e de suas fortalezas (confiança), passando uma postura de segurança e equilíbrio para sua equipe.	
3. Determinado	Busca incessante das condições necessárias para superar desafios e alcançar resultados, a nível pessoal e profissional.	
4. Flexível	Abertura para ouvir/aceitar opiniões diferentes, bem como para perceber as constantes transformações geradoras da necessidade de mudanças organizacionais.	
5. Responsável	Resposta, em nível ótimo, ao conjunto de Atribuições do Cargo, com elevado grau de correspondência às expectativas da Organização em relação à sua pessoa.	
6. Servidor/ Cuidadoso	Consciência da importância do Servir/Cuidar das lideranças e dos comunitários/usuários.	
7. Comprometido	Compromisso e envolvimento com a Missão, Valores e Resultados institucionais, bem como com as pessoas da instituição.	
8. Automotivado	Entusiasmo em nível elevado, evidenciado na postura corajosa de superação dos desafios do dia-a-dia.	
9. Visionário	Antevisão de cenários (sonhos) para onde deseja levar a Organização e a Equipe e disposição para compartilhar estes sonhos com seu grupo de trabalho.	
10. Aprendiz/Educador	Disponibilidade para querer aprender sempre (busca do autodesenvolvimento), bem como preocupação com o desenvolvimento	

	de todos da equipe (papel educacional).	
11. Outra sugestão...	...	

PARTE 3: DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Responda as questões abaixo relacionadas:

1. Quais as competências que o administrador de UC deve ter para desenvolver o exercício do seu trabalho?
2. A SEMA/DEMUC trabalha a gestão de competências como uma política institucional? Justifique?
3. O que você teve que aprender para ocupar esta função? Como este aprendizado ocorreu?
4. Se você tivesse que escolher alguém para substituí-lo, quais competências fundamentais para a sua função?
5. Quais sugestões você daria para que os gestores de UCs possam desenvolver competências gerenciais.
6. Qual o número ideal de pessoal por unidade de área em sua UC?
7. Como está a atuação do conselho gestor na UC?
8. Como está a situação fundiária na sua UC?
9. Como está a efetivação do plano de gestão de sua UC?
10. Qual a estratégia que você utiliza para captar recursos para a UC?

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA PRESENCIAL

Perguntas norteadoras da entrevista presencial, os pesquisadores consideraram os aspectos comportamentais (habilidades e atitudes). Para tanto, sugeriu-se estas perguntas no roteiro:

1. Conte-me brevemente sobre algum resultado do seu trabalho, que tenha ultrapassado as expectativas na UC. (**Comprometimento**).
2. Quais são os motivos do seu sucesso como gestor de UC? (**Habilidade profissional**)
3. Quais as dificuldades que você já enfrentou durante o trabalho realizado na UC? (**Capacidade de adaptação**).
4. Conte-me uma situação em que você repassou uma informação e foi compreendido de forma errada, gerando consequências desagradáveis. O que você fez?(**Comunicação**).
5. Qual foi o seu maior desafio na função de gestor da UC e como você venceu o desafio? (**Iniciativa-liderança**).
6. Com que problemas você se defronta em seu trabalho na UC e o que você faz para resolvê-los? (**Comportamento ético**).
7. Quais os trabalhos que são difíceis para você. Por que eles lhe causam dificuldades? (**Maturidade emocional**).
8. Se sente feliz como gestor e como estimula as pessoas desanimadas no seu ambiente de trabalho? (**Motivação para o trabalho**).
9. Conte-me como você faz para captar recursos para gestão UC que atua? (**Criatividade para gerenciar**).
 - ✓ Para pagar as despesas operacionais (funcionários ou pessoal, telefone, aluguel, etc.);
 - ✓ Para conseguir financiamento de serviços (aquisição e manutenção dos equipamentos básicos para transporte de pessoal, ou outros);
 - ✓ Para utilizar incentivos fiscais (como consegui e aplica).
10. Como você deseja que a UC esteja daqui a 5 anos? Você se ver atuando como gestor? (**Visão de futuro**).