



**PERFIL DOS PRESIDENTES DOS CONSELHOS FEDERAL E
REGIONAIS DE EDUCAÇÃO FÍSICA E SUAS PERCEPÇÕES
SOBRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS**

Autora: Gleice Francielle dos Santos

Porto - Portugal
2014



PERFIL DOS PRESIDENTES DOS CONSELHOS FEDERAL E REGIONAIS DE EDUCAÇÃO FÍSICA E SUAS PERCEPÇÕES SOBRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Dissertação apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção de grau de Mestre em Ciências do Desporto, com especialização em Gestão Desportiva, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de Março.

Orientador: Professor Doutor José Pedro Sarmento Rebocho Lopes

Gleice Francielle dos Santos

Porto - Portugal
2014

Santos, G. F. (2014). Perfil dos Presidentes dos Conselhos Federal e Regionais de Educação Física e suas percepções sobre competências gerenciais. Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: CONSELHOS PROFISSIONAIS, SISTEMA CONFEF/CREF'S, COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, MODELOS GERENCIAS.

Dedicatória

À Vânia Lúcia Furtado dos Santos, por ser a mais fiel descrição
da palavra “MÃE”.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus, por perceber sua presença ao meu lado, trazendo força, luz e coragem para enfrentar todos os obstáculos da vida.

À minha mãe, por ser minha referência e me tornar a pessoa que sou, Aos meus irmãos Lilian, Wesley, Roseane e Pollyanna, cunhados Everton, Cristiano, Robinho e Polyana e sobrinhos Yasmim, Cauê, Hannah, Sofia e Laura pela paciência e apoio de sempre, de forma incondicional que permaneceram presentes a todo tempo, entendendo meus momentos de distância, de angústia e ansiedade. Em vocês que depus minhas forças para enfrentar as dificuldades.

A meu orientador, Prof. Dr. José Pedro Sarmiento, pela confiança, incentivo, compreensão, dedicação e disponibilidade sempre que precisei e principalmente pelo carinho e acolhimento.

Ao Prof. Dr. Claudio Augusto Boschi pela oportunidade de realização de um sonho tão inacessível e depositar sua confiança e me conduzir em mais essa jornada de aprendizados e descobertas, ajudando-me a conhecer e ampliar meus limites.

Aos meus colegas do mestrado, portugueses e brasileiros, pela convivência e aprendizado. Um carinho especial aos amigos que conquistei: Renan, Ângelo, Flaubert, Nilton e Raquel, que contribuíram para minha formação pessoal e profissional dando-me apoio, incentivo e conhecimento. Aos incríveis que passamos juntos e aos difíceis, que a presença de vocês faziam torná-los alegres que durante essa jornada.

Aos demais professores e funcionários da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto como um todo, pela acolhida e por oportunizarem e compartilharem momentos gratificantes de aprendizagem.

Aos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's por participarem, facilitarem o acesso e confiar na união da prática e da ciência.

Aos colegas do CREF6/MG pelas palavras de carinho e incentivo no período que estive fora e acolhida em meu retorno. Aos que me apoiaram e ouviram minhas lamentações em todo esse período, o meu carinho é todo especial para Bárbara, Ariane, Francisco, Rafaella, Andrezza, Rosângela, Renata, Alex, Fábio e Fabiano.

Aos amigos que conquistei e que me ausentei durante toda essa jornada eu não poderia deixar de agradecer por todo apoio, paciência e incentivo: Carolina, Mateus, Renato, Junia, Thuane. Em especial a minha querida amiga Carol Philot, por ajudar amenizar qualquer tipo de sofrimento e dor transformando em divertidas gargalhadas.

A todos que caminharam junto a mim apoiando-me e incentivando-me de forma direta ou indiretamente para que a realização deste trabalho e não foram citados, mesmo assim, cada contribuição foi imprescindível para finalização com sucesso do trabalho. Sem cada um na minha vida, não teria sido possível, pois cada peça que compõe o universo tem seu propósito.

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	VII
ÍNDICE GERAL	IX
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
ÍNDICE DE TABELAS	XIII
ÍNDICE DE QUADROS	XIV
RESUMO.....	XV
ABSTRAT	XVII
ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS	XIX
INTRODUÇÃO	1
Justificativa	5
Objetivo Geral.....	7
Objetivos específicos.....	7
1. REVISÃO DE LITERATURA	9
1.1 Transformações do Mundo do Trabalho	9
1.1.2 Criação dos Conselhos Profissionais	15
1.1.3 Regulamentação da Profissão de Educação Física	21
1.1.3.1 Lei 9.696 de 1º de Setembro de 1998	24
1.1.3.2 O Sistema CONFEF/CREF´s.....	28
1.1.3.3 Conselhos Regionais de Educação Física – CREF´s.....	31
1.2 Administração e o Gestor	32
1.2.1 O Perfil do Gestor.....	34
1.3 Competências.....	36
1.3.1 Conceito e contextualização histórica	37
1.3.2 Dimensões da Competência	40
1.3.3 Competências Individuais	41
1.3.4 Competências Organizacionais.....	44
1.3.5 Modelo de Competências de Gestão de Quinn et al. (2003).....	46
2. MATERIAIS E MÉTODOS.....	55
2.1 Universo.....	55
2.2 Instrumento.....	56
2.2.1 Restrições do instrumento.....	59

2.2.2 Coleta de dados	59
2.3 Procedimentos	60
2.4 Tratamento de Dados	61
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	63
3.1 Caracterização Sócio-Demográficas.....	63
3.1.1 Gênero	63
3.1.2 Faixa etária	64
3.1.3 Estado civil	65
3.1.4 Formação acadêmica e titulação	65
3.2 Vínculo à Organização.....	67
3.2.1 Região de atuação dos CREF´s e Seccionais	67
3.2.2 Carga horária	69
3.2.3 Colaboradores diretos	70
3.2.4 Meios de comunicações utilizados	71
3.2.5 Designação da função e Experiência Profissional	72
3.2.6 Tempo e função	75
3.2.7 Ações mais importantes da função	77
3.3 Outros Vínculos	80
3.3.1 Atividades profissionais externas	80
3.4 Modelos de Competências de Gestão	80
3.4.1 Modelo dos Sistemas Abertos.....	82
3.4.2 Modelo Objetivo Racional	83
3.4.3 Modelo dos Processos Internos	84
3.4.4 Modelo de Relações Humanas	86
3.4.5 Papéis de Gestão.....	87
4. CONCLUSÃO.....	91
BIBLIOGRAFIA	95
ANEXOS	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo dos Valores Competitivos (Competing Values Framework – CVF)	49
---	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distribuição dos gêneros	63
Gráfico 2 - Distribuição dos estados civis.....	65
Gráfico 3 - Distribuição das áreas de conhecimento das titulações	66
Gráfico 4 - Área de abrangência de atuação dos CREF's no país.....	68
Gráfico 5 - Distribuição das Seccionais pelo país	69
Gráfico 6 - Carga Horária Semanal dedicada à função.....	69
Gráfico 7 - Número de colaboradores diretos.....	70
Gráfico 8 - Meios de comunicações empregados	71
Gráfico 9 - Comparação do tempo e a função designado à organização.....	72
Gráfico 10 - Nível de experiências quanto à função e organização	73
Gráfico 11 - Outras experiências em gestão	74
Gráfico 12 - Média dos Papéis gerenciais.....	89

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Divisão de funções e tarefas por prioridade de tempo/dedicação ..	75
Tabela 2 - Modelos Gerenciais de competências de Quinn et al. (2003)	81
Tabela 3 - Teste ANOVA de Friedman para os papéis gerenciais	87
Tabela 4 - Medidas descritivas dos papéis gerenciais dos Presidentes.....	88

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos quatro modelos gerenciais.....	48
Quadro 2 - Os oito papéis de gestão e as competências gerenciais.....	51
Quadro 3 - Perfis gerenciais eficazes e perfis gerenciais ineficazes.....	53
Quadro 4 - Distribuição de faixa etária.....	64
Quadro 5 - Distribuição das áreas de formação dos Presidentes	67
Quadro 6 - Ações consideradas mais importantes pelos Presidentes	77

RESUMO

O percurso histórico da criação do Sistema CONFEF/CREF's está fundamentado no entendimento das transformações do mundo do trabalho e as modificações decorrentes das consequências da reestruturação produtiva do capital na década de 1970 até os dias atuais. A partir da Reforma Administrativa do Estado e grande disputa política do processo de Regulamentação da Profissão de Educação Física, foi sancionada a Lei nº 9.696/98 da qual foram criados os Conselhos Federal e Regionais de Educação Física. A direção dos Conselhos é constituída por profissionais neles inscritos através de eleição, onde seus diretores têm a responsabilidade de fazer cumprir o Código de Ética da Profissão, representar o Conselho nos diversos eventos e legislar, dentro de suas atribuições, sobre as regras adotadas para os profissionais. Na intenção de conhecer o perfil desses gestores, o objetivo do estudo foi identificar e caracterizar o perfil dos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's - Conselhos Federal e Regionais de Educação Física e analisar suas autopercepções no que se refere às Competências Gerenciais, baseado no modelo de Quinn et al. (2003). Para o alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva a partir de um levantamento bibliográfico, onde foi caracterizado o perfil sócio-demográfico desses Profissionais, assim como sua atividade gerencial, onde também foram identificadas suas autopercepções no que se refere às competências gerenciais em seu trabalho enquanto gestor. Os resultados indicam que os Presidentes, em sua maioria, são do gênero masculino, casado e possuem uma idade média de 45 a 50 anos. Todos possuem formação em Educação Física e Pós-Graduação em diversas áreas onde dentre eles, 04 respondentes apresentam título de Mestrado e Doutorado respectivamente. Atuam na Organização a uma média de 10,3 anos e estão no cargo ou função há 6,7 anos. No que se refere às competências gerenciais, a que obteve a maior média foi "exige um trabalho mais focado na produtividade". O papel gerencial que se destacou, entre as demais, foi o de Produtor. Dessa forma, o perfil encontrado se enquadra como gerente eficaz, onde se enquadra ao perfil denominado "Adaptativos Mestres". Quanto ao Modelo gerencial predominante, o Modelo dos Objetivos Racionais se destacou dentre aos demais, cujo objetivo é a produtividade e o lucro, no qual o fim almejado é a produtividade e seus meios estão relacionados com metas e ao direcionamento. Diante dos achados, das limitações da pesquisa e de suas contribuições, sugestões para investigações futuras foram traçadas com vistas à compreensão da realidade vivenciada pelos Presidentes.

PALAVRAS-CHAVE: CONSELHOS PROFISSIONAIS, SISTEMA CONFEF/CREF'S, COMPETÊNCIAS GERENCIAIS, MODELOS GERENCIAIS.

ABSTRAT

The historic path in System CONFED/CREF's creation is based on the acknowledge of transformations in the work field and its modifications, that results from the productive reconstruction of capital, since the 70's until nowadays. After Brazilian State Administrative Reform and political struggles to the Physics Education Professional recognizing, the Law nº 9.696/98 was created and publicized, and it was the birth of Federal and Regionals Councils of Physics Education. The Councils directors are elected between affiliated professionals, and they responsibilities is make sure that Profession's Etic Code will be preserved, represent the Council in official events and legislate about profession rules, respecting their competence. This study objective is to identify and register the profile of CONFED/CREF's Presidents - Federal and Regionals Councils of Physics Education, analyzing their perceiving of themselves in matter of Manager Competences, based on Quinn et al. (2003) model. To reach the proposed objective a bibliographical research was made, exposing the social and demographic profile of the Presidents, as their managing activities, where their perceiving of themselves regarding to manager competences applied in their work were identified as well. The results indicate that Presidents are, in major proportion, male and married, with average age of 45-50 years. All of them have a graduation degree in Physical Education and several Pos Graduate in different areas. Four of them have Masters and Doctors degrees. The Presidents stand in the Organization for 10,3 years, average, and stay in the presidential position for 6,7 years, average. Regarding their managing competences, the major point was "demands work focus on productivity". The Managing role that prevailed was the "Producer". In that way, the profile was identified as effective manager, called "Adaptive Masters". Regarding the major managing Model, the Model of Rational Objective was more visible, and it's objective is productivity and profit, using goals and guidance. Beholding the results, the research limitations and it's contributions, future studies can be traced to comprehend the existing reality of Presidents.

PALAVRAS-CHAVE: PROFESSIONAL COUNCILS, SYSTEM CONFED/CREF'S, MANAGER COMPETENCES, MANAGER MODELS.

ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFC – Análise Fatorial Combinatória

ANOVA – Teste de análise de variância simples

APEF's – Associações dos Professores de Educação Física

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CONFEF – Conselho Federal de Educação Física

CREF – Conselho Federal de Educação Física

CVF – Competing Values Framework - Modelo dos Valores Contrastantes

FBAPEF – Federação Brasileira das Associações de Professores de Educação Física

FIEP – Federação Internacional de Educação Física

FMI - Fundo Monetário Internacional

GL – Grau de Liberdade

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IES – Instituições de Ensino Superior

MP – Medida Provisória

PL – Projeto de Lei

UFOP – Universidade Federal de Ouro Preto

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo do trabalho vivenciou uma situação crítica depois de 1970, pode-se dizer que a maior desde o nascimento da classe trabalhadora e do próprio movimento operário inglês. O entendimento dos elementos constitutivos desta crise é de grande complexidade, uma vez que, neste mesmo período, ocorrem mutações intensas, de ordens diferenciadas, e que, no seu conjunto, acabaram por acarretar consequências muito fortes no interior do movimento operário, e, em particular, no âmbito do movimento sindical.

A origem da atual crise do capitalismo se encontra na reestruturação produtiva junto com a implementação do modelo neoliberal, onde a redução da taxa de lucro capitalista reduziu a ponto de não ser mais possível a sustentação do chamado Estado de Bem-Estar Social ou Welfare State que surgiu após Pós-Segunda Guerra Mundial na Europa Ocidental com a finalidade de garantir condições de vida dignas a todos seus cidadãos, desenvolvendo políticas sociais visando à estabilidade no emprego, ganhos de produtividade e previdência social, entre outros. (Frigotto, 1996; Dupas, 1998; Nozaki, 1999; Antunes, 2005)

Segundo Fernandes (2012b), foi durante esse período que se fortificou a autorização constitucional para a divisão de funções típicas de Estado, para sindicatos e associações profissionais, a partir desse momento foram constituídos os chamados Conselhos Profissionais.

Os Conselhos Profissionais são órgãos fiscalizadores dos quais são criados por meio de lei federal, em que geralmente se prevê autonomia administrativa e financeira, e se destinam a zelar pelos princípios da ética e da disciplina da classe dos que exercem atividades profissionais. São pessoas jurídicas de direito público, do tipo autarquias, prestando serviços públicos voltados dentre outros à consumação dos direitos fundamentais e sociais dos cidadãos.

No caso da Educação Física, a regulamentação da profissão veio aprofundar, ainda mais no processo de adaptação desta área às mudanças do mundo do trabalho. A Lei nº 9.696/98 refere-se à Regulamentação da Profissão de Educação Física e dispõe sobre exercício das atividades de Educação Física e a designação de Profissional de Educação Física são prerrogativas dos Profissionais regularmente registrados nos Conselhos Regionais de Educação Física.

O Sistema CONFEF/CREFs é formado por duas instituições com personalidade jurídica na forma da lei com o objetivo principal de controlar e fiscalizar as organizações e profissionais que prestam serviços na área de Educação Física. Estes órgãos não possuem fins lucrativos e são administrados por pessoas eleitas pelos associados (os profissionais de Educação Física). Dentre as suas várias responsabilidades sociais destaca-se a de garantir intervenção segura e ética por parte dos Profissionais de Educação Física junto às clientelas de atividades físicas como esporte, lazer, saúde e educação. (CONFEF, 2010).

De acordo com seu Estatuto (CONFEF, 2010), o Sistema CONFEF/CREFs é constituído por um conjunto coordenado formado pelo Conselho Federal de Educação Física e pelos quatorze Conselhos Regionais de Educação Física, cujas jurisdições cobrem os vinte e seis estados brasileiros e o Distrito Federal

Neste contexto administrativo destaca-se os Conselheiros Federais para o CONFEF e os Conselheiros Estaduais para os CREF's, dos quais têm a responsabilidade de fazer cumprir o Código de Ética da Profissão, representar o Conselho nos diversos eventos e legislar, dentro de suas atribuições, sobre as regras adotadas nos Conselhos para os profissionais.

A direção dos Conselhos é constituída por profissionais neles inscritos através de eleição. A forma de organização, direção e operacionalidade foi atribuída aos conselhos por decisão e determinação do Estado, que criou tais entes com características próprias e especiais, para que o serviço por eles realizado o fosse com a maior especialização e perfeição possível.

Na busca incessante pela competitividade, as organizações voltam-se para soluções que proporcionem um melhor desempenho de seus funcionários. A experiência passou a evidenciar que boa remuneração e condições físicas de trabalho não eram suficientes para assegurar a permanência dos melhores profissionais.

Pode-se dizer que qualquer modelo de gestão comandado por líderes, seja em uma organização de pequeno, médio ou grande porte, pública ou privada, com ou sem fins lucrativos, deve apoiar-se na atividade de gerir pessoas e processos, para aumentar a satisfação do seu público alvo e das todas as partes interessadas, focando na visão de futuro, com base num posicionamento estratégico apoiado na análise de fatos, dados e informações, com a finalidade de gerar resultados positivos.

Para Quinn et al. (2003), a adesão de um modelo de gestão de competências profissionais pode tornar-se fundamental para a sobrevivência das organizações e está relacionada diretamente ao uso do controle e à formação e desempenho da força de trabalho, diante das novas exigências impostas pelo padrão de acumulação capitalista flexível: competitividade, agilidade e racionalização de custos. Percebe-se que a gestão de competências implica dispor de trabalhadores flexíveis para lidar com as mudanças no processo produtivo e enfrentar imprevistos.

No que se refere aos gerentes, Quinn et al. (2003) afirmam que eles se vêem diante de grandes desafios, já que o mundo não pára de transformar-se e as estratégias que foram eficazes ontem podem não o ser em outra situação. Dessa forma os autores citam que há uma necessidade por parte dos gerentes em desenvolver a capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos específicos e intrínsecos a cada papel. Para que possam transitar neste ambiente, evidencia-se cada vez mais a necessidade de desenvolver novas ou outras competências.

Os profissionais ao conhecerem suas habilidades e competências e reconhecerem as falhas e lacunas em sua formação profissional e pessoal, podem ampliar e se fortalecerem através de capacitação e treinamentos que venham a suprir as suas necessidades do mundo no qual está inserido. Assim,

torna-se vital identificar, manter e desenvolver o que os gestores sabem e o modo como sabem fazer, de maneira a garantir a excelência das competências necessárias para enfrentar os desafios dos negócios (Quinn et al.; 2003).

Para Drucker (1992), uma organização precisa conquistar a lealdade demonstrando aos seus funcionários que pode lhes oferecer oportunidade para colocar seus conhecimentos para trabalhar. É o indivíduo, e especialmente o funcionário qualificado e dotado de conhecimento, quem decide em grande parte com o que ele irá contribuir para a organização e qual será o rendimento de seu conhecimento.

No caso das organizações, gerir através de habilidades e competências, permite potencializar suas contratações com perfis mais adequados para cada área, manutenção de pessoal, redução de conflitos, redução de rotatividade, citando apenas parte de um leque que pode ser amplamente explorado (Rocha, 2008).

O presente trabalho, portanto, busca identificar o Perfil dos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's e suas autopercepções no que se refere as Competências Gerenciais. Para tanto, está estruturado inicialmente por essa introdução contendo o objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa. Logo após, o primeiro capítulo aborda a revisão de literatura, da qual compreende de um breve histórico sobre as transformações do mundo do trabalho, onde são apresentadas as principais características das abordagens mecanicista e toyotista, permitindo uma visão geral dos movimentos administrativos ao longo dos anos o que levou a criação dos Conselhos Profissionais, seguidamente da Regulamentação da Profissão de Educação Física da qual consiste a criação Lei nº 9696/98 e do Sistema CONFEF/CREF's.

No desenvolver da Revisão abordamos também sobre a administração e o gestor caracterizando seu perfil. Por fim, o último tema levantado refere-se aos estudos acerca das Competências Gerenciais das quais buscamos acompanhar sua evolução histórica e conceitual dispondo as competências individuais e organizacionais, onde também apresentamos o Modelo de

Competências de Gestão de Quinn et al. (2003) do qual adotamos como instrumento de análise das mesmas.

No segundo capítulo proporciona a apresentação do universo selecionado e o instrumento adotado, do qual foi elaborado um questionário estruturado, composto de duas partes: a primeira contendo questões fechadas e abertas, a fim de coletar as informações sócio-demográficas e vinculadas ao cargo/função, e a segunda parte com o propósito de verificar a autopercepção sobre as competências gerenciais descritas no modelo teórico de Quinn et al., (2003), por meio de uma escala Likert de sete pontos. Nesse capítulo também são apresentados a descrição do método de pesquisa utilizado, com a estratégia geral e detalhamento dos procedimentos adotados.

O capítulo 3 compõe-se da análise e interpretações e discussão dos resultados, sendo apresentado a partir dos objetivos propostos, demonstrando as principais informações coletadas e balizando-as à luz das referências e estudos abordados sobre a temática.

O capítulo 4 contempla as considerações finais sobre o estudo, as limitações e as sugestões para futuros trabalhos que possam sustentar e aprofundar a temática ou elucidar possíveis questionamentos surgidos com o trabalho.

Justificativa

A definição do tema de estudo partiu do princípio de que os gestores possuem um papel relevante na criação do estado de espírito que define as organizações. Podem servir como exemplo da moral de uma entidade e expressar os valores.

A partir da identificação do Perfil dos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's e compreensão de suas competências gerenciais, a pesquisa tende a servir de base para um direcionamento organizacional a ser seguido.

O estudo propiciará aos Presidentes a formulação de questões no que se refere aos níveis de consciência às competências gerenciais confrontando-as com as funções praticadas na Organização, podendo assim apontar fatores impactantes nos resultados da sua gestão. Dessa forma, poderá agregar valor àqueles gestores que percebiam que, ao identificar as competências mais adequadas às demandas do Sistema, onde poderão aplicá-las e alcançar melhores resultados.

O interesse em fazer este estudo, surgiu da experiência prática da pesquisadora perante o seu vínculo junto à Organização e por sua formação em Educação Física. Observando que não há estudos referentes à caracterização de perfil dos Presidentes CONFED/CREF's, tão pouco quanto à associação às suas competências gerenciais. O tema abordado foi escolhido com a finalidade de esclarecer e apresentar os resultados alcançados aos Profissionais de Educação Física, à sociedade e até mesmo à Organização.

Dessa forma a pesquisadora acredita no fato de se elaborar um estudo sobre a distinção do Perfil dos Presidentes do Sistema CONFED/CREF's e suas perspectivas quanto às competências gerenciais, proporcionará uma compreensão de fatores que impedem e promovem um alinhamento de gestão.

Para os Profissionais de Educação Física, a presente pesquisa aumentara a perspectiva na compreensão da importância do conhecimento do perfil dos Presidentes e suas competências gerenciais, por estarem estes profissionais inseridos nos processos decisórios e representativos em prol da Educação Física dos quais tem como função defender e disciplinar o exercício profissional, representando, em juízo e fora dele, os interesses gerais e individuais dos profissionais, visando assegurar a qualidade dos serviços prestados à sociedade.

Assim, é relevante o estudo dos perfis dos Presidentes do Sistema CONFED/CREF's, como fator preponderante na constatação da realidade desses gestores para enfrentar uma demanda administrativa.

Objetivo Geral

Identificar e caracterizar o perfil dos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's - Conselhos Federal e Regionais de Educação Física e analisar suas autopercepções no que se refere às Competências Gerenciais.

Objetivos específicos

- Identificar as características sócio-demográficas dos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's;
- Identificar a formação e experiências dos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's;
- Identificar o vínculo dos Presidentes junto ao Sistema CONFEF/CREF's;
- Identificar a atuação e o trabalho desenvolvido pelos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's;
- Conhecer o Modelo Gerencial em que se enquadram os Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's, através do modelo de Quinn et al. (2003);
- Conhecer o Perfil Gerencial em que se enquadram os Presidentes do Sistema CONFEF/CREF's, através do modelo de Quinn et al. (2003);

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Transformações do Mundo do Trabalho

A história da humanidade confunde-se com a história do trabalho e as trajetórias observadas ao longo dos tempos dizem respeito às relações estabelecidas entre aqueles que produzem e comercializam sua produção, ao papel do Estado como mediador destas relações e à criação ou introdução de mecanismos para aumentar a produtividade (Verenguer, 2005).

De acordo com a autora, desde primórdios o homem se viu repleto de necessidades e desejos aonde o trabalho veio responder às expectativas de sobrevivência, desenvolvimento, relacionamento e socialização. Neste período já se encontrava a raiz do capitalismo, que veio a se desenvolver mais fortemente com o fim do feudalismo e o desenvolvimento tecnológico industrial.

Para Marx & Engels (1998), o princípio do capitalismo encontra-se na divisão do trabalho, na divisão entre cidade e campo e na separação entre as classes. Neste contexto, Verenguer (2005) ressalta sobre passagem do feudalismo para o capitalismo, que foi um momento de grande importância, que se enfatizou por um período longo e lento de transição e de reordenamento social e econômico.

As transformações ocorridas no mundo do trabalho acontecem como resposta às permanentes crises do capital, ou seja, o capital tende de todas as formas controlar sua crise estrutural por meio de estratégias de exploração do trabalho e diminuição de valores dos meios de produção. Estas transformações acarretam em novos padrões de produtividade e gestão da força de trabalho.

Segundo Wood (2001), o sistema capitalista sofreu várias crises, entretanto nunca sem se lançar em novas e mais avassaladoras crises. Ou seja, consecutivamente, enquanto a sociedade se estabelecer desse modo, haverá crises.

O capitalismo é um sistema em que os bens e serviços, inclusive as necessidades mais básicas da vida, são produzidas para fins de troca lucrativa; em que até a capacidade humana de trabalho é uma mercadoria à venda no mercado; e em que, como todos os agentes econômicos dependem do mercado, os requisitos da competição e da maximização do lucro são as regras fundamentais da vida [...] é um sistema em que o grosso do trabalho da sociedade é feito por trabalhadores sem posses, obrigados a defender sua mão-de-obra por um salário, a fim de obter acesso aos meios de subsistência (Wood, 2001).

De acordo com Nozaki (1999), a crise do capitalismo, foi caracterizada pela exclusão social, onde demarca sociedades cada vez mais desiguais, assim como a pouca resposta do neoliberalismo no campo econômico - que se propôs alternativo ao modelo keynesiano¹ marcado por sistemáticas crises em vários países, independente de seus graus de desenvolvimento, originando a evidência da atual crise do capitalismo, e do surgimento dialético de sua negação, pautado na necessidade de um projeto superador de civilização humana.

Segundo Frigotto (1996), o modelo keynesiano é caracterizado como modelo de organização de base técnica no trabalho, onde o Estado tende a intervir na economia para se evitar um colapso total do sistema, encontrando o financiamento da acumulação privada e da reprodução da força de trabalho tendo como vértice o fundo público.

Dupas (1998) ilustra a crise do keynesianismo como a crise das políticas de administração de demanda, onde quando há sinais de insuficiência de capital as políticas voltadas à eliminação da lacuna entre produção corrente e produção potencial não mais fornecem solução. Destacando-se também por uma ofensiva generalizada do capital e do Estado contra a classe trabalhadora e contra as condições vigentes durante a fase ápice do fordismo².

¹ O modelo keynesiano é a teoria econômica consolidada, na década de 1930, pelo economista inglês John Maynard Keynes em seu livro *Teoria geral do emprego, do juro e da moeda* (General theory of employment, interest and money) e que consiste numa organização político-econômica, oposta às concepções liberais, fundamentada na afirmação do Estado como agente indispensável de controle da economia, com objetivo de conduzir a um sistema de pleno emprego. Tais teorias tiveram uma enorme influência na renovação das teorias clássicas e na reformulação da política de livre mercado.

² Fordismo, termo criado pelo empresário Henry Ford, em 1914, fundador da Ford Motor Company e autor do livro "Minha filosofia e indústria". Forma de organização do trabalho fundamentada através de produções em massa, de linhas de montagem e de produtos mais homogêneos, sobre a forma de controle de tempo e movimentos.

No entender de Antunes (1999), a crise do fordismo e do keynesianismo era a expressão mais significativa de um quadro crítico complexo. Traduzia uma crise estrutural do capital, onde se destacava a tendência decrescente da taxa de lucro. Tinha sentido destrutivo da lógica do capital, presente na intensificação da lei de tendência decrescente do valor de uso das mercadorias, quando da incontrollabilidade do sistema de metabolismo do capital.

Antunes (2007) ressalta que, a partir da década de 70, após um longo período de acumulação de capital durante o padrão produtivo fordista e o keynesianismo, o capitalismo começa a dar sinais de enfraquecimento. O capitalismo contemporâneo, com a configuração adotada nas últimas décadas, acentua sua lógica destrutiva.

Como característica de atravessar várias crises estruturais, ou seja, próprias do seu sistema, e assim sendo, o capitalismo tenta sufocadamente, a cada nova manifestação de crise de superprodução, superá-la reordenando suas formas. Para Nozaki (1999), a forma neoliberal é um modelo, pois surgiu na tentativa de sair de uma crise que teve seu auge nas décadas de 70 e 90 que foi provocada pelo Estado de Bem-Estar Social ou Welfare State que se baseava no modelo econômico keynesiano.

De acordo com o autor, depois da Segunda Guerra Mundial, surgiu o pensamento neoliberal na América do Norte e parte da Europa onde predominava o Capitalismo, como oposição em desfavor do Estado Intervencionista e de “Bem-Estar”. Mais adiante, em 1973, com a crise econômica que caiu sobre o mundo capitalista, devido ao modelo adotado no pós-guerra, houve enorme recessão e os serviços públicos eram prestados com má qualidade, a inflação era exorbitante, alguns Estados estavam falidos. Necessário era que o Estado diminuísse seu tamanho, abrindo vários setores para o investimento privado para haver revitalização, o que veio privilegiar as privatizações para conter a intervenção.

Para de Antunes (1999), a expansão do neoliberalismo e a consequente crise do Welfare State na Europa, deu-se um “processo de

regressão da própria social-democracia, que passou a atuar de maneira muito próxima da agenda neoliberal”.

Prieb (2005) destaca que, como estratégia de superação das recentes demandas, o taylorismo³-fordismo é substituído pelo toyotismo⁴, e, de forma mais localizada, pela chamada acumulação flexível⁵. As transformações inseridas no mundo do trabalho por esse novo modo de produção influenciarão não tanto no plano tecnológico, mas, sobretudo, na esfera organizacional das empresas e no âmbito geral, na contemporaneidade.

Observa-se, a cada momento, o desenvolvimento das forças produtivas com a introdução da robótica, da microeletrônica, da automação, da cibernética, entre outras, além de novas formas de organização produtiva e empresarial, que implicam em sensíveis alterações na produção, nos transportes, na comunicação, na cultura, etc. (Prieb, 2005).

A inspiração da acumulação flexível toyotista, fortalecida pelas reformas ditas neoliberais, no final dos anos 80, transforma de forma decisiva o papel do Estado, que passa a atuar secundariamente, ampliando e fortalecendo a busca pela produtividade, direcionada pela lógica da racionalidade, na perspectiva de maximizar os resultados e minimizar as despesas.

Antunes (2005) anuncia que a "substituição" do fordismo pelo toyotismo não deve ser entendida como um novo modo de organização societária, livre das mazelas do sistema produtor de mercadorias e não deve nem mesmo ser concebido como um avanço em relação ao capitalismo da era fordista e taylorista.

³ A ideia parte do seu idealizador, Taylor, que queria implantar, no setor industrial, um sistema de análise aprimorada do trabalhador. Consiste em estudar e cronometrar os movimentos desenvolvidos pelos operários em todo o processo produtivo, com a finalidade de extrair o máximo possível de mais-valia.

⁴ O Toyotismo é um modo de organização da produção capitalista originário do Japão, caracterizado pelo *just in time*, criado por Taiichi Ohno e surgiu nas fábricas da montadora de automóvel Toyota, após a Segunda Guerra Mundial, tinha como elemento principal a flexibilização da produção. Ao contrário do modelo fordista, que produzia muito e estocava essa produção, no toyotismo só se produzia o necessário, reduzindo ao máximo os estoques. Essa flexibilização tinha como objetivo a produção de um bem exatamente no momento em que ele fosse demandado, no chamado Just in Time. Dessa forma, ao trabalhar com pequenos lotes, pretende-se que a qualidade dos produtos seja a máxima possível. Essa é outra característica do modelo japonês: a Qualidade Total. (Pinto, 2007)

⁵ A forma de produção flexibilizada busca a adesão, por parte dos trabalhadores, ao projeto do capital, onde busca uma forma de “envolvimento manipulatório”, como descrito por Antunes (1999), levado ao limite, em que o capital busca o consentimento dos trabalhadores, no interior das empresas, para viabilizar um projeto desenhado e concebido segundo os fundamentos do capital.

O Brasil não consegue acompanhar o desenvolvimento econômico dos ditos países de primeiro mundo e dos Estados Unidos, tendo em vista que não houve nem a implantação do Estado de Bem-Estar Social. Todavia, a partir da libertação dos escravos em 1888, iniciou um lento desenvolvimento do capitalismo industrial, com o fortalecimento da dicotomia entre campo e cidade, e o desenvolvimento da exploração do trabalho assalariado.

O capitalismo industrial brasileiro alcançou grande valor político e econômico somente na década de 30, devido ao declínio do capital cafeeiro. No entanto, iniciou mesmo o seu desenvolvimento na década de 50 do século XX, mas é a partir de 1964 que passa a desenvolver uma estrutura produtiva de base para futuras reestruturações.

Antunes (2005) defende que o Brasil desenvolveu um capitalismo lento e ainda enfatiza que o país chegou a se aliar entre as oito grandes potências industriais, com uma enorme expansão nas décadas seguintes, à custa de baixos salários, jornada de trabalho ampliada e em ritmo acelerado.

De acordo com Frigotto (apud Gentili, 2000), o ritmo imposto no país nas décadas de 60 e 70, provenientes do padrão de acumulação fordista, de produtividade em massa, demandou a teoria do capital humano. O autor ressalta que diante de um contexto de crises há uma redefinição ou, no seu dizer, uma “metamorfose” de referências teórica e conceitos, seguindo novas ideologias demandadas das relações capitalistas daquele momento específico.

O neoliberalismo passou a ditar a opinião e o programa a serem implementados pelos países capitalistas, contemplando reestruturação produtiva, privatização acelerada, enxugamento do estado, políticas fiscais e monetárias, sintonizadas com os organismos mundiais de hegemonia do capital como Fundo Monetário Internacional - FMI. (Antunes, 1999).

Segundo Gentili (1996), a expansão da política neoliberal trouxe a centralidade no processo de acumulação do capital, via aumento de produtividade. Ao contrário do modelo taylorista/fordista, onde o trabalhador executava tarefas repetitivas e fragmentadas, exige-se uma formação flexível, com capacidade de abstração e polivalente, apontando para uma dinâmica mais participativa.

Oponentes centrais do neoliberalismo, apontados como culpados pela crise do capital foram além do Estado intervencionista do modelo keynesiano, os supostos maiores favorecidos neste modelo, ou seja, os trabalhadores, principalmente aqueles organizados na forma dos sindicatos (Anderson, apud Gentili, 1996). Assim sendo, o grande combate político do neoliberalismo manteve-se na recuperação da economia inflacionária, fundamentalmente a partir do corte dos gastos públicos e ataque aos direitos e organização trabalhistas (Antunes, 1999).

A crise capitalista fez com que, entre tantas outras consequências, o capital implementasse um amplo processo de reestruturação, com vistas à recuperação do ciclo de reprodução de seu sistema que afetou fortemente o mundo do trabalho. Como resposta do capital à sua crise estrutural, várias modificações vêm ocorrendo e que são fundamentais na virada do século XX para o século XXI. Destaca-se como de importância central, as transformações no processo de produção do capital e suas repercussões no processo de trabalho (Frigotto, apud Gentili, 2000).

O conjunto destas mudanças implicou no redirecionamento da intervenção do Estado, em especial, nos mecanismos de regulação da produção material e da gestão estatal e privada da força de trabalho. Nessa conjuntura, as mudanças nas relações entre Estado, sociedade e mercado materializam-se num conjunto de medidas de ajuste econômico e de reformas institucionais, cujos destaques são: os mecanismos de privatização, as pressões do empresariado e da burocracia estatal para suprimir direitos sociais e trabalhistas e a “naturalização” da superexploração do trabalho (Dias, 1997).

No atual fase do capitalismo brasileiro, o enxugamento da força de trabalho combinou-se com mudanças sociotécnicas no processo produtivo e na organização do controle social do trabalho. A flexibilização e desregulamentação dos direitos sociais, bem como a terceirização e as novas formas de gestão da força de trabalho inseridas no espaço produtivo, estão em curso acentuado e presentes em grande intensidade, coexistindo com o fordismo, que parece ainda preservado em vários ramos produtivos e de serviços.

Esse processo de desumanização e desregulamentação do trabalhador vinha sendo estabelecido há algum tempo no Brasil e ganha força com a política neoliberal de regulamentar as profissões, na lógica corporativista de regulamentar o trabalhador, ao invés de incidir essa ação no trabalho, deslocando o foco que beneficiaria a toda a classe.

Partimos, assim, do geral para o particular, procurando estabelecer relações desses acontecimentos com a Educação Física. De acordo com Verenguer (2005), apesar toda a produção intelectual e acadêmica sobre o mundo do trabalho tenha sido pautada na reflexão do trabalho industrial, isso não invalida a analogia para a Educação Física. Tendo em vista que, uma vez que o mundo do trabalho industrial orientou e organizou a vida cotidiana e a visão de mundo do homem do século XX e contaminou as relações de trabalho em todas as áreas.

Nesta nova realidade, na qual vemos a terceirização dos serviços, a perda dos direitos trabalhistas e contratação temporária, temos os profissionais de Educação Física realizando sua intervenção procurando compreender, sobreviver e beneficiar-se dela. Esse processo foi iniciado pela Regulamentação da profissão e pela criação do Conselho Federal e dos Conselhos Regionais, no final da década de 90.

1.1.2 Criação dos Conselhos Profissionais

A Constituição Brasileira do ano de 1937, em seu Art. 138⁶, autorizou a delegação de funções típicas do poder público para Sindicatos e Associações Profissionais. No entanto, na Constituição de 1988 essa autorização não se renova, deixando de prever qualquer possibilidade de delegação de poderes estatais para associações profissionais. Segundo Fernandes (2012b), foi durante esse período que se fortificou a autorização constitucional para a

⁶ Art. 138 - A associação profissional ou sindical é livre. Somente, porém, o sindicato regularmente reconhecido pelo Estado tem o direito de representação legal dos que participarem da categoria de produção para qual foi constituído, e de defender-lhes os direitos perante o Estado e as outras associações profissionais, estipular contratos coletivos de trabalho obrigatórios para todos os seus associados, impor-lhes contribuições e exercer em relação a eles funções delegadas de Poder Público. (Brasil, 1937)

divisão de funções típicas de Estado, para sindicatos e associações profissionais, a partir desse momento foram constituídos os chamados Conselhos Profissionais.

De acordo com Prêdes (2002), os Conselhos Profissionais tiveram ascendência no final da década de 1950, a partir da regulamentação das profissões ditas liberais pelo Estado, onde possuíam caráter corporativo, burocrático e controlador. Segundo Cortez (2002), a primeira iniciativa de caracterização jurídica dos Conselhos de Fiscalização Profissional e sua relação com o poder público federal foi através do Decreto Lei nº 968, de 1.969⁷, que lhes atribuía personalidade jurídica de autarquias federais especiais, com autonomia no desempenho da atividade administrativa, porém com a personalidade jurídica de direito público, ou seja, de forma atrelada ao Estado.

Entretanto, foi no final da década de 1970, em que se inicia o processo de democratização da sociedade brasileira com grandes mobilizações das classes trabalhadoras, que os Conselhos passam a questionar sua disciplinadora e meramente burocrática e a se preocupar com as demandas procedentes da profissão e da sociedade brasileira.

A concretização do projeto neoliberal no país passou por uma série de reformas estruturais de ajuste às demandas do sistema capitalista. Um desses ajustes foi a reforma administrativa que trazia em seu bojo um caráter de redução das responsabilidades do Estado brasileiro. A relação com os Conselhos Profissionais sofreu mudanças, sendo a principal delas, a transformação destes em prestadores de serviço de fiscalização profissional, através de delegação do Estado. Os conselhos se transformariam em entidades privadas desde então (Nozaki, 2004).

Diante do pressuposto, Fernandes (2012b) destaca que, na tentativa de preencher a ausência de norma constitucional autorizadora de delegação de funções típicas de Estado para as associações profissionais, lançou-se mão de lei ordinária, mais especificamente seu Art. 58 da Lei nº 9.649, de 1998⁸ onde

⁷ Decreto Lei nº 968, de 13 de outubro de 1969. Dispõe sobre o Exercício da Supervisão Ministerial relativamente às Entidades Incumbidas da Fiscalização do Exercício de Profissões Liberais.

⁸ Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.

consiste que os Conselhos Profissionais sejam considerados entidades privadas, e não mais como autarquias⁹ do Estado. Ou seja, permitindo que arbitrem sobre sua organização, estrutura e funcionamento.

Art. 58 - Os serviços de fiscalização de profissões regulamentadas serão exercidos em caráter privado, por delegação do poder público, mediante autorização legislativa.

§ 1º - A organização, a estrutura e o funcionamento dos conselhos de fiscalização de profissões regulamentadas serão disciplinados mediante decisão do plenário do conselho federal da respectiva profissão, garantindo-se que na composição deste estejam representados todos seus conselhos regionais.

§ 2º - Os conselhos de fiscalização de profissões regulamentadas, dotados de personalidade jurídica de direito privado, não manterão com os órgãos da Administração Pública qualquer vínculo funcional ou hierárquico.

§ 3º - [...]

§ 4º - Os conselhos de fiscalização de profissões regulamentadas são autorizados a fixar, cobrar e executar as contribuições anuais devidas por Pessoas Físicas e Jurídicas, bem como preços de serviços e multas, que constituirão receitas próprias, considerando-se título executivo extrajudicial a certidão relativa aos créditos decorrentes.

§ 5º - O controle das atividades financeiras e administrativas dos conselhos de fiscalização de profissões regulamentadas será realizado pelos seus órgãos internos, devendo os conselhos regionais prestar contas, anualmente, ao conselho federal da respectiva profissão, e estes aos conselhos regionais.

§ 6º - Os conselhos de fiscalização de profissões regulamentadas, por constituírem serviço público, gozam de imunidades tributárias total em relação aos seus bens, rendas e serviços.

§ 7º - Os conselhos de fiscalização de profissões regulamentadas promoverão, até 30 de junho de 1998, a adaptação de seus estatutos e regimentos ao estabelecido neste artigo. (Brasil, 1998b)

No que tange à competência dos Conselhos Profissionais, preliminarmente, cabe ressaltar que, entre os direitos e garantias fundamentais, a Constituição Federal, em seu Art. 5, inciso XIII¹⁰, assegura o livre exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, desde que atendidas às qualificações profissionais que a lei estabelecer.

Logo é livre o exercício de qualquer ofício, trabalho ou profissão, sendo que quaisquer restrições ao exercício profissional somente podem decorrer do

⁹ O Decreto de Lei nº 200, de 1967, em seu Art. 5º, inciso I, conceitua autarquia como serviço autônomo, criado por lei, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprios, para executar atividades típicas da Administração Pública, que requeiram, para seu melhor funcionamento, gestão administrativa e financeira descentralizada (Brasil, 1967)

¹⁰ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: (...) XIII - é livre o exercício de qualquer trabalho, ofício ou profissão, atendidas as qualificações profissionais que a lei estabelecer.

estabelecido em lei. E a competência para legislar sobre condições para o exercício profissional é privativa da União, conforme prevê o Art. 22, o inciso XVI¹¹ da Constituição. No seu Art. 21, XXIV¹², também menciona que cabe à União cuidar da inspeção do trabalho, o que inclui o poder-dever de fiscalizar o exercício de profissões, em especial aquelas cujo exercício demanda o atendimento de condições fixadas por lei federal. Desta forma, compete à União legislar a respeito do exercício de profissões, assim como fiscalizar o cumprimento da legislação que estabeleça condições para o exercício de atividades profissionais.

Quanto à competência para aplicação da legislação nacional, relacionada ao exercício da profissão que regulam, é designada aos Conselhos Profissionais, onde têm a atribuição de acompanhar e supervisionar o exercício da profissão regulamentada a que se vinculam.

Cabe, assim, aos Conselhos com base na legislação específica que regulamentam o exercício profissional das diferentes áreas, estabelecerem requisitos e mecanismos que assegurem o exercício eficaz da profissão, de modo a apresentar à sociedade um profissional com garantias que correspondam aos parâmetros da fiscalização do seu exercício, quer em termos éticos, quer em termos técnicos.

Para Girardi, Fernandes e Carvalho (2000), uma ocupação ou especialidade laboral regulamentada se ampara na existência de organizações e instituições sociais distintivas, como associação colegiada, legislação de privilégio de prática, mecanismos de formação e treinamento nas atividades específicas, credibilidade e reconhecimento da sua utilidade social, códigos de ética etc., que as diferenciam do trabalho comum nos mercados de trabalho.

No que diz respeito à natureza das atividades, cabe aos Conselhos Profissionais o dever de registrar em seus quadros os profissionais habilitados ao exercício da profissão, desde sua instituição, conforme os critérios estabelecidos em lei.

¹¹ Art. 22º. Compete privativamente à União legislar sobre: (...) XVI - organização do sistema nacional de emprego e condições para o exercício de profissões.

¹² Art. 21º. Compete à União: (...) XXIV - organizar, manter e executar a inspeção do trabalho.

Suas funções e deveres estão descritos nas leis instituidoras de cada conselho, onde se constituem especialmente em duas, dentre outras: a regulamentação do exercício profissional e a fiscalização das atividades desempenhadas pelos Profissionais no exercício de suas funções, visando ao benefício e à proteção dos interesses da sociedade.

O texto constitucional, ao condicionar o exercício de profissão a qualificações profissionais que fossem estabelecidas em lei, buscou garantir que as profissões regulamentadas somente fossem exercidas por profissionais comprovadamente habilitados, com formação técnica e com os conhecimentos essenciais ao desempenho das profissões.

São, ainda, responsáveis pela inscrição dos profissionais, concedendo-lhes licenças ou autorizações para o exercício das profissões, e pela aplicação de sanções mediante a apuração, por processo administrativo, de descumprimento às normas postas, o que pode implicar, nos casos mais graves, a cassação do direito do exercício profissional.

O Supremo Tribunal Federal entende que os Conselhos Profissionais são autarquias, não só porque as leis pertinentes costumam ser expressas no particular, mas, também, porque os conselhos exercem poder de polícia¹³, ou seja, limitam ou condicionam o exercício do direito de trabalhar, poder esse que, por sua própria natureza, não pode ser objeto de delegação a uma pessoa jurídica de direito privado.

O poder de polícia a cargo dos Conselhos Profissionais tem por objetivo impedir que maus profissionais ou pessoas inaptas exerçam profissões que possam comprometer a vida, a saúde, a segurança, o bem estar da coletividade e ainda o respeito e confiança depositados na categoria profissional.

Pode ser exercido por meio de atos normativos ou regulatórios, os quais são abrangentes e impessoais, como os decretos, regulamentos, resoluções etc., ou por meio de atos concretos, que são restritos e pessoais.

¹³ O Art. 78 do Código Tributário Nacional define “poder de polícia” nos seguintes termos: “Considera-se poder de polícia atividade da administração pública que, limitando ou disciplinando direito, interesse ou liberdade, regula a prática de ato ou abstenção de fato, em razão de interesse público concernente à segurança, à higiene, à ordem, aos costumes, à disciplina da produção e do mercado, ao exercício de atividades econômicas dependentes de concessão ou autorização do Poder Público, à tranquilidade pública ou ao respeito à propriedade e aos direitos individuais ou coletivos”.

Os atos concretos podem ser sanções, como multas, ou consentimentos, como licenças e autorizações.

A existência dos Conselhos é de interesse público, indo além dos interesses dos próprios profissionais na regulamentação e defesa da profissão, assegurando-se a habilidade dos profissionais, o respeito às normas cabíveis à profissão e a repressão diante da apuração de descumprimento a normas. (Alencar, 2013).

O autor completa ainda que as atribuições dos Conselhos Profissionais não possuem característica econômica, são de natureza ética, profissional e, até mesmo, cultural, sendo os conselhos os entes que receberam do Estado a função de zelar pelo exercício correto e eficiente das profissões regulamentadas.

No que se refere à prestação de contas, as autarquias, que são os Conselhos Profissionais devem, portanto, prestar contas ao Tribunal de Contas da União, conforme de há muito entende o Supremo Tribunal Federal. Quanto à imunidade tributária, a Constituição, assegura imunidade às autarquias nos termos da alínea a do inciso VI do Art. 150 da Constituição de 1988¹⁴, aplicável que é às autarquias por força do § 2o do mesmo artigo constitucional. Logo, não é necessário lei no particular.

O exercício profissional assume assim caráter público, tornando-se objeto de fiscalização do Estado. Esta função, pública, é atribuída aos Conselhos Profissionais, entidades de natureza jurídica e federativa, com autonomia administrativa e financeira, mantidas pelas contribuições de cada profissional inscrito, quando de sua habilitação para o exercício profissional (Rezende, 2007).

Segundo Fernandes (2012b), as anuidades arrecadadas pelos Conselhos apresentam natureza tributária no sentido de que as contribuições recolhidas pelos Conselhos são tributos, classificadas como contribuições de interesse das categorias profissionais, nos termos do Art. 149 da

¹⁴ Art. 150. Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios (...) VI - instituir impostos sobre: a) patrimônio, renda ou serviços uns dos outros; (...) § 2o A vedação do inciso VI, a, é extensiva às autarquias e fundações instituídas e mantidas pelo poder público, no que se refere ao patrimônio, à renda e aos serviços vinculados a suas finalidades essenciais ou às delas decorrentes. (Brasil, 1988)

Constituição¹⁵. Dessa forma, seus valores somente podem ser fixados nos limites estabelecidos em lei, não podendo ser arbitrados por resolução e em valores além dos estabelecidos pela norma legal.

Segundo Rezende (2007), a participação dos Conselhos Profissionais nos mecanismos de controle social demonstra o seu compromisso com os interesses mais gerais da sociedade, aliados aos interesses individuais de cada profissional/trabalhador. Assim sendo, tornam-se sujeitos históricos indispensáveis no processo de construção de um pacto civilizatório pautado na ética e nos direitos humanos, pela justiça social e pela democracia.

Desde então, os diversos Conselhos têm priorizado ações que estimulam a qualificação de profissionais e trabalhadores, melhores condições de trabalho, democratização das relações profissionais, participação nos espaços de controle social, universalização das políticas sociais, garantia do direito ao acesso humanizado dos serviços públicos e estímulo à participação popular, em articulação com os vários segmentos da sociedade (Rezende, 2007).

Uma sociedade só evolui a partir de sua capacidade de repensar suas regras, valores e códigos de conduta de forma plural e estruturada. Isto permite analisar o presente à luz do passado para planejar e pavimentar o futuro de forma interativa. Por esta via, os Conselhos exercem seu papel na cultura profissional de uma sociedade.

1.1.3 Regulamentação da Profissão de Educação Física

As mudanças no mundo do trabalho e o próprio reordenamento do trabalho do professor de Educação Física, mediados pela crise do capital, impuseram a disputa de projetos estratégicos de organização dos trabalhadores da área. O debate sobre a Regulamentação da Profissão de

¹⁵ Art. 149. Compete exclusivamente à União instituir contribuições sociais, de intervenção no domínio econômico e de interesse das categorias profissionais ou econômicas, como instrumento de sua atuação nas respectivas áreas, observado no disposto nos Art. 146, III, e Art. 150, I e III, e sem prejuízo do previsto no Art. 195, § 6º, relativamente às contribuições a que alude o dispositivo (Brasil, 1988).

Educação Física, esteve inserido no contexto da tentativa de recomposição da crise acentuada do capital, no Brasil, via reestruturação produtiva e políticas neoliberais (Nozaki, 2004).

Dessa forma, Marx e Engels (1998), intensificam sobre ao se remeter à história se faz de extrema relevância, a fim de não cometermos os mesmos erros. Olhar para trás e entender a história nos fundamentará para falar com propriedade sobre os pretextos que culminaram na regulamentação da Educação Física e sua influência.

De acordo com Nozaki (2004) a Educação Física tem sido desvalorizada enquanto disciplina curricular no seio do projeto dominante de formação humana, pelas Políticas Educacionais. Por outro lado, desde o final do século XX, no Brasil, as práticas corporais realizadas fora do meio escolar vêm recebendo uma carga valorativa positiva, sendo identificadas com a perspectiva da promoção da saúde e da obtenção da qualidade de vida, num viés liberal.

Nozaki (1999) identifica que o aumento do interesse das práticas nas academias de ginásticas, clubes, condomínios e nos espaços de lazer fizeram com que a própria formação Profissional da Educação Física fosse insistentemente questionada, sob o ponto de vista do preparo do Profissional e atuação nos vários campos de trabalho.

A mudança de enfoque do debate da Educação Física, do meio escolar para a prática corporal do meio não-escolar, não aconteceu de forma arbitrária, mas obedeceu às modificações demandadas pelo mundo do trabalho, contemplando os anseios do capital. Isto porque, por trás de uma simples mudança do campo de atuação do Profissional, houve, concomitantemente, a reorientação do conteúdo do trabalho (Soares et al., 1992).

Não obstante a tais contradições no interior da Educação Física, um novo ordenamento do campo Profissional – a Regulamentação da Profissão – veio a aprofundar, ainda mais, o processo de adaptação desta área às mudanças no mundo do trabalho.

No entender de Barros (2000), a Regulamentação da Educação Física transcorreu devido ao desenvolvimento da área e das transformações sociais e

econômicas ocorridas no país nos últimos anos. A afirmação do direito do cidadão à prática esportiva formal e informal, expressa no Art. nº 217¹⁶ da Constituição Federal de 1988, a nova Lei nº 9615/98¹⁷, sobre a organização geral do esporte e o reconhecimento, pela população, da importância da atividade corporal para a saúde e qualidade de vida, também estão entre os fatores que contribuíram para que o Congresso Nacional deliberasse sobre a regulamentação dos serviços prestados à sociedade nesse campo.

Conforme Girardi, Fernandes e Carvalho (2000), regulamentações correspondem ao conjunto de diretrizes, padrões, ou procedimentos instituídos pelo governo, pelas comunidades e grupos sociais para conformar o comportamento dos agentes nas diversas atividades econômicas e sociais. Sua vigência e efetividade se amparam na existência de penalidades ou sanções que restringem a prática das atividades regulamentadas aos agentes que se conformam ao conjunto das regras instituídas.

Do ponto de vista estratégico, pode-se definir a regulamentação como o processo de produção e implementação dessas regras e sanções pela interação entre governo, comunidade, setores econômicos e grupos ocupacionais.

Sem organização profissional e sem regulamentação instituída, não se pode, juridicamente, falar em Profissão, quanto mais para a área da Educação Física que atende, cumulativamente, a imprescindibilidade de que a atividade profissional, se exercida por pessoa desprovida de formação e das qualificações adequadas, oferece riscos à saúde, ao bem-estar e à segurança da população, havendo, para o exercício da Profissão de Educação Física, a real necessidade de conhecimentos técnicos e científicos para o seu desenvolvimento, os quais são indispensáveis à regulamentação (Da Costa Lamarca, 2014).

Segundo Barros (2000), além da importância da regulamentação da Profissão é de fundamental valia a competência do Profissional. Porém, essa competência apenas será completa se estiver embasada em um corpo de

¹⁶ Art. 217 - É dever do Estado, fomentar práticas desportivas formais e não-formais, como direito de cada um. § 3º - O Poder Público incentivará o lazer, como forma de promoção social. (Brasil, 1988)

¹⁷ Lei nº 9.615 de 24 de Março de 1998. – Lei Pelé. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. (Brasil, 1998a)

conhecimento que dê suporte teórico e prático ao Profissional que atua no mercado. Compete aos Profissionais de Educação Física ser capazes de oferecer serviços confiáveis e de qualidade e ter uma nova postura ética e Profissional, que leve a transformações políticas e econômicas.

Tojal (2004, apud Antunes, 2007) destaca que a Regulamentação da Profissão de Educação Física foi talvez o que mais levou a categoria a unir-se e demonstrar um espírito de classe Profissional. E, esclarece que um Conselho Profissional não é um órgão de atuação corporativista, mas com o papel de sair em defesa da sociedade para que a Profissão que representa preste o melhor atendimento com conhecimento e aplicação de preceitos éticos. Para que essa categoria profissional seja reconhecida e respeitada pelos seus beneficiários.

1.1.3.1 Lei 9.696 de 1º de Setembro de 1998

A criação de um Conselho para a Profissão de Educação Física, O processo da Regulamentação da profissão teve início da década de 40. Tal movimento partiu da iniciativa das Associações dos Professores de Educação Física - APEF's as quais fundaram a Federação Brasileira das Associações de Professores de Educação Física - FBAPEF, em 1946. (CONFEEF, 1999)

Segundo Nozaki (2004), o movimento privilegiou a discussão a respeito da Regulamentação da Profissão de Educação Física na proporção em que discutia, fundamentalmente, as estratégias de organização dos professores para o enfrentamento das rápidas mudanças no mundo do trabalho e suas consequências sociais, políticas, pedagógicas e científicas.

A segunda etapa surge da década de 80 com a tramitação do o Projeto de Lei - PL nº 4559/84, no qual foi o primeiro projeto para a regulamentação da profissão oficialmente estabelecido e apresentado à Câmara dos Deputados. O PL também dispunha sobre a criação dos Conselhos Federal e Regionais dos Profissionais de Educação Física, Desporto e Recreação.

O PL nº 4559/84 foi aprovado pelo Congresso Nacional, em dezembro de 1989, sendo vetado pelo Presidente da República vigente no início do ano

de 1990, baseando-se em parecer exarado pelo Ministério do Trabalho. Em razão dessa decepção, no mesmo ano, as APEF's entram em crise e em processo de desativação ocorreu inclusive no congresso da FBAPEF.

A terceira e última etapa de regulamentação se deu a partir de meados da década de 90, preocupados com o grande número de leigos e profissionais de outras áreas intervindo no campo dos exercícios físicos, desportos, ginásticas, lutas, danças e outras áreas afins da atividade física humana, foi a vez dos grupos de estudantes se mobilizarem e reanimarem a luta pela regulamentação.

Neste momento fazia-se necessário um instrumento jurídico que determinasse serem os egressos das escolas de educação física, os profissionais responsáveis pela dinamização das atividades físicas. Consequentemente era fundamental para regulamentar a profissão, um novo movimento e uma mobilização da categoria.

Em 1995, foi lançado o “Movimento pela regulamentação do Profissional de Educação Física” durante a realização do congresso da FIEP em Foz do Iguaçu, O Prof. Jorge Steinhilber proferiu conferência de abertura do Congresso, anunciando que a assembléia da FBAPEF aprovaria a proposta de regulamentação da profissão, e que lançava o “Movimento” como propulsor da regulamentação e como centro da rede de divulgação e mobilização, que seria necessária para esclarecimento e adesão nacional a respeito da questão. (CONFEEF, 1999)

Diante da situação e para intensificar formalmente o Movimento pela regulamentação do Profissional de Educação Física, foi apresentado o Projeto de Lei nº 330/95, relativo à regulamentação da profissão na Câmara dos Deputados.

Durante o ano de 1995 o PL foi analisado pela Comissão de Educação, Cultura e Desporto. As instituições de ensino, órgãos públicos relacionados com a área e notórios profissionais de Educação Física foram consultados. Todos favoráveis à regulamentação, sendo que algumas pessoas contestam o processo e o texto do projeto.

Com a Reforma Administrativa de 1997, fez surgir duas Medidas Provisórias (MP nº 35 e MP nº 36) das quais foram convertidas posteriormente na Lei nº 9.649/98, mais especificamente em seu Art. 58 onde consiste que os Conselhos Profissionais são considerados entidades privadas, e não mais como autarquias do Estado, como referido anteriormente. Dessa forma, Nozaki (2004), refere que:

O PL 330/95, apoiava a regulamentação da profissão de Educação Física. Continha formulações que delegavam ao Conselho Federal dos Profissionais a definição de sua própria estrutura, organização e atribuições. Definia, ainda, os Conselhos Federal e Regionais dotados de personalidade jurídica de direito privado, com autonomia administrativa e financeira, apesar de, em sua justificação, serem contraditoriamente tratados como de personalidade jurídica de direito público (Brasil, 1995). Dessa forma, pode-se observar, com tais considerações, que o PL 330, de 18 de abril de 1995, apesar de não ter sido formulado antes da reforma administrativa brasileira, já continha elementos que tentavam se adequar aos futuros ordenamentos superestruturais do Estado neoliberal. (Nozaki, 2004).

A partir do PL nº 330/95, após permanecer um ano em tramitação na Câmara dos Deputados, foi aprovado no Senado o PL nº 33/98 e posteriormente sancionada, pelo Presidente da República, no 1º de Setembro de 1998 a Lei nº 9.696/98, que dispõe da regulamentação da Profissão de Educação Física e criação do sistema CONFEF/CREF's (Nozaki, 1999, 2004; Barros, 2000).

No dia 08 de novembro do mesmo ano na cidade do Rio de Janeiro, a Federação Brasileira das Associações de Profissionais de Educação Física - FBAPEF elegeu os primeiros membros do Conselho Federal de Educação Física - CONFEF, estes eleitos pelas Associações de Professores de Educação Física - APEF's e Instituições de Ensino Superior em Educação Física. Na ocasião, o Prof. Jorge Steinhilber, então presidente do Movimento Nacional pela Regulamentação do Profissional de Educação Física, apresentou a chapa dos Conselheiros, sendo aprovada por todos os presentes.

A Lei nº 9.696/98 refere-se à Regulamentação da Profissão de Educação Física e dispõe sobre exercício das atividades de Educação Física e a designação de Profissional de Educação Física são prerrogativas dos Profissionais regularmente registrados nos Conselhos Regionais de Educação

Física. Também diz que apenas serão inscritos nos quadros dos Conselhos Regionais de Educação Física os seguintes Profissionais: os possuidores de diploma obtido em curso de Educação Física autorizado ou reconhecido, os possuidores de diploma obtido em Educação Física expedido por instituição de ensino estrangeira, revalidado na forma da legislação em vigor e os que até a data do início da vigência desta lei, tenham comprovadamente exercido atividades próprias dos Profissionais de Educação Física, nos termos a serem estabelecidos pelo Conselho Federal de Educação Física (Brasil, 1998c).

Esta legislação veio modificar alguns paradigmas e algumas práticas inapropriadas no campo laboral que ocorriam no cotidiano da sociedade brasileira, onde leigos se intitulavam Professores de Educação Física. Não apresentavam qual quer preparo técnico-científico orientando inadequadamente os que procuravam praticar atividades físicas em academias, em aulas particulares, etc.

A partir da regulamentação da Profissão muitas conquistas começaram a ser alcançadas, o Sistema CONFEF/CREF's passou a concretizar através de documentos e de seu veículo de comunicação a manutenção dessa chama de identidade profissional acesa. Foram elaborados alguns significativos documentos como o Código de Ética (CONFEF, 2003), o Documento de Intervenção do Profissional de Educação Física (CONFEF, 2002) e o Estatuto (CONFEF, 2010), disponível em sua segunda versão.

No ponto de vista de Diniz, Boschi e Sarmento (2014), a profissão em Educação Física encontra-se em fase de desenvolvimento, nos seus poucos mais de 15 anos de existência, muito se fez pela profissão, porém há o que se fazer, há que se construir e reformular planos e projetos. Nesse tempo de existência, não se pode dizer que tal sistema passe despercebido pela sociedade, alias, não só pela população, mas também pelos Profissionais de Educação Física e Desporto.

1.1.3.2 O Sistema CONFEF/CREF's

O Sistema CONFEF/CREF's é o conjunto coordenado formado pelo Conselho Federal de Educação Física e pelos quatorze Conselhos Regionais de Educação Física, cujas jurisdições cobrem os vinte e seis estados brasileiros e o Distrito Federal.

Apresenta como missão "garantir à sociedade que o direito constitucional de ser atendida na área de atividades físicas e esportivas seja exercido por profissionais de Educação Física" onde seus valores designa a tradição, legitimidade, comprometimento, cooperação, tolerância, democracia, saber profissional, responsabilidade social e a solidariedade.

O Sistema CONFEF/CREF's tem como proposta colaborar no aprimoramento da atividade profissional no campo da Educação Física, dando-lhe reconhecimento e organização necessários para aumentar sua credibilidade como prestadora de importantes serviços à sociedade (Barros, 2000).

Com a criação do Conselho Federal de Educação Física - CONFEF, instituído pela Lei nº. 9.696/98 surge esta entidade civil sem fins lucrativos de interesse público, com poder delegado pela União para normatizar, orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício das atividades próprias dos Profissionais de Educação Física e das Empresas prestadoras de serviços em Atividades Físicas, cuja finalidade básica seja a prestação de serviços nas áreas das atividades físicas, desportivas e similares, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial.

O CONFEF é a instituição central e dirigente do Sistema CONFEF/CREF's, com personalidade jurídica distinta dos Conselhos Regionais de Educação Física – CREF's, e de seus registrados. Entre outras atribuições, destaca-se como missão garantir à sociedade que o direito constitucional de ser atendida na área de atividades físicas e esportivas seja exercido por profissionais de Educação Física.

No entender de Tojal & Barbosa (2006) o CONFEF possui atribuições e responsabilidades éticas e sociais específicas, distinguindo-as quanto ao papel que devem desempenhar:

Por ser uma entidade normativa e unificadora, o CONFEF tem o papel de fortalecer a imagem do Sistema, conquistar e consolidar representatividade nas Políticas Públicas e Privadas, nos órgãos e entidades correlatos e afins, também tem como missão e responsabilidade promover parcerias com entidades nacionais, conquistar densidade política em todas as esferas, visando divulgar o Sistema CONFEF/CREF's, bem como, zelar pela qualidade da formação profissional, quebrar paradigmas e compreensões equivocadas e distorcidas a respeito de nossa profissão, seja no executivo, legislativo e/ou judiciário, procurando sempre e em todas as esferas, ocupar espaços relacionados a nossa área, cumprindo sua responsabilidade social, propiciando condições para os que os CREF's, enquanto órgãos executivos, possam executar as tarefas que lhes cabem Tojal & Barbosa (2006).

De acordo com seu Estatuto¹⁸, o CONFEF tem nos termos do Artigo 6º de seu Estatuto, a finalidade de defender os direitos e a promoção dos deveres da categoria Profissional de Educação Física, que esteja nele registrado, além de em seus VII incisos abranger:

Defesa da sociedade ao zelar pela qualidade dos serviços oferecidos, o exercício da função normativa, baixar atos necessários à interpretação e execução do disposto na Lei Federal nº 9.696/98, além de ter a competência de deliberar, supervisionar a fiscalização, estimular a exação em relação ao exercício profissional, bem como, estimular, apoiar e promover o aperfeiçoamento e a atualização dos Profissionais de Educação Física e dos registrados inscritos nos respectivos Conselhos, e por fim deliberar sobre as pessoas jurídicas prestadoras de serviço nas áreas das atividades físicas, desportivas e similares (CONFEF, 2010).

Identificados por serem autarquias especiais federais que compõem a Administração Pública Indireta, dotados de patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira, com autorização legal de impedir o exercício da profissão de Educação Física por pessoas não inscritas, além de poderem, cobrar anuidades, tanto das Pessoas Físicas quanto das Pessoas Jurídicas, fiscalizarem o correto exercício da profissão e aplicar multas como forma de

¹⁸ Estatuto do Conselho Federal de Educação Física – CONFEF. Publicado no Diário Oficial da União, nº 237 - Seção 1, em 13 de dezembro de 2010.

punição ao desrespeito aos princípios éticos e profissionais pertinentes ao exercício da profissão de Educação Física.

A fiscalização que o Sistema CONFEF/CREF's exerce é fundamental para a manutenção da saúde pública, a implementação da política desportiva. É atividade tipicamente pública, tendo, por lei, poderes de polícia administrativa, podendo estabelecer, dentro dos limites estabelecidos pela lei, sanções que devem ser aplicadas obedecendo o princípio da proporcionalidade.

No que tange à composição e organização do CONFEF, o Art. 27 de seu Estatuto discrimina seus componentes, onde são constituídos por 28 (vinte e oito) Conselheiros dos quais 20 (vinte) são efetivos e 08 (oito) suplentes, com mandato de 04 (quatro) anos, nos quais são denominados Conselheiros Federais.

O Estatuto também institui a divisão dos órgãos gestores, onde discrimina o poder máximo da entidade como Plenário. É no Plenário por onde passam as discussões mais importantes sobre as ações administrativas a respeito da Profissão e dos Profissionais de Educação Física. De constituição coletiva, é no Plenário que se delibera sobre os assuntos constantes na pauta de convocação. Sua constituição atual é formada por 34 (trinta e quatro) membros, sendo 20 (vinte) Conselheiros Federais efetivos, mais os 14 (quatorze) Presidentes dos respectivos CREF's. Também são convidados os suplentes dos Conselheiros Federais.

O Plenário é o poder máximo do Sistema CONFEF/CREFs. Na maioria das instituições brasileiras o sistema presidencialista é calcado na figura do presidente. No nosso caso optamos e deliberamos por uma entidade máxima calcada no coletivo, ou seja, no conjunto dos componentes do Plenário.

[...] É no Plenário por onde passam as discussões mais importantes sobre as ações administrativas a respeito da Profissão e dos Profissionais de Educação Física. De constituição coletiva, é no Plenário que se delibera sobre os assuntos constantes na pauta de convocação (Revista CONFEF, 2014).

A Diretoria é o poder que exerce as funções administrativas e executivas, sendo constituída pelo Presidente, 02 (dois) Vice- Presidentes, 02 (dois) Secretários e 02 (dois) Tesoureiros. A Presidência é exercida por um Presidente e por 02 (dois) Vices-Presidentes. Os Órgãos de Assessoramento

têm caráter consultivos, podendo ser permanentes ou temporários, dos quais os permanentes são: Comissão de Controle e Finanças; Comissão de Ética Profissional; Comissão de Legislação e Normas; Comissão de Ensino Superior e Preparação Profissional, Comissão de Orientação e Fiscalização e Colégio dos Presidentes (CONFEEF, 2010).

1.1.3.3 Conselhos Regionais de Educação Física – CREF's

Os Conselhos Regionais de Educação Física - CREF's são os órgãos de fiscalização do exercício profissional em Educação Física em suas respectivas jurisdições. Além de representar o CONFEEF em suas regiões de atuação, devem defender os direitos e promover o cumprimento dos deveres da categoria dos profissionais de Educação Física e das Pessoas Jurídicas prestadoras de serviços em Atividades Físicas nele registrados, zelando pela qualidade dos serviços oferecidos à sociedade.

Desempenham em sua respectiva área de abrangência, as competências, vedações e funções atribuídas ao CONFEEF, no que couber e no âmbito de sua competência material e territorial, e as normas estabelecidas na Lei nº. 9.696/98, no Estatuto e Resoluções do CONFEEF.

Segundo o Estatuto CONFEEF (2010), os Conselhos Regionais possuem personalidade jurídica distinta do CONFEEF, como dispõe o Art. 60, como também um funcionamento autônomo equilibrado e regular, administrativo e financeiro, conforme disposto no Art. 62.

Atualmente são quatorze Conselhos Regionais instalados, estruturados e orientados por ato específico do CONFEEF, onde são divididos pelo país cobrindo todas as regiões contendo casos que há uma filial por estado ou abrangendo outros em função do número de Profissionais registrados. Poderão, de acordo com suas condições financeiras e, ainda, levando em conta a densidade de Profissionais registrados em uma ou mais regiões de sua

área de abrangência, instalar unidades Seccionais¹⁹ em números correspondentes às suas necessidades e possibilidades.

No que tange à composição e organização dos CREF, pondera o mesmo arranjo do CONFEF, no que se refere aos seus componentes, que são constituídos por 28 (vinte e oito) Conselheiros dos quais 20 (vinte) são efetivos e 08 (oito) suplentes, com mandato de 04 (quatro) anos, nos quais são denominados Conselheiros Regionais. As divisões dos órgãos gestores se matem da mesma forma do Conselho Federal, no que tange o poder máximo da entidade como Plenário seguido pela Diretoria, Presidência e os Órgãos de Assessoramento, com exceção do Colégio dos Presidentes (CONFEF, 2010).

A direção dos Conselhos é constituída e eleita por profissionais neles inscritos. Tal forma de organização, direção e operacionalidade foi atribuída aos conselhos por decisão e determinação do Estado, que criou tais entes com características próprias e especiais, para que o serviço por eles realizado o fosse com a maior especialização e perfeição possível.

A finalidade para tal seria de que os próprios profissionais seriam os mais aptos para escolherem, entre eles mesmos, aqueles mais habilitados e responsáveis ao desempenho de serviço público essencial não apenas aos profissionais inscritos no conselho, mas a toda a sociedade. (Alencar, 2013)

1.2 Administração e o Gestor

A administração tornou-se uma das mais importantes áreas da atividade humana (Chiavenato, 1999). Partimos de uma civilização na qual o esforço cooperativo do homem é a base fundamental da sociedade. A tarefa da administração é a de fazer as coisas com as pessoas, de maneira eficiente e eficaz.

¹⁹ Art. 92 – As Seccionais são órgãos vinculados aos CREF's, cabendo-lhes exercer as funções orientadoras e fiscalizadoras dos atos normativos emanados do respectivo CREF. Parágrafo único - As Seccionais serão dirigidas por um representante aprovado pelo Plenário do respectivo CREF. (CONFEF, 2010).

O progresso da sociedade sempre foi acompanhado de algum crescimento no âmbito da administração. O ato de administrar é tão antigo quanto a história da evolução humana. Para cada evolução alcançada, a administração também evoluiu em conjunto. Dessa forma, torna-se pertinente a necessidade de se tentar compreender do que trata essa ciência e, principalmente, qual o perfil das pessoas que nela atuam.

Diversos conceitos têm sido atribuídos à Administração, porque existem muitas formas de interpretar o processo de administrar. Etimologicamente, a origem da palavra vem do latim *administratio*, que, na língua portuguesa significa gestão de negócios públicos ou particulares. No mundo das organizações, no entanto, este conceito se modifica conforme relação estabelecida entre espaço, tempo e cultura da sociedade (Chiavenato, 2000).

De acordo com Bernardes e Marcondes (2001), foi em decorrência do gigantismo das novas fábricas que surgiram em decorrência da Revolução Industrial na segunda metade do século XIX, que apareceram os administradores, na forma de profissionais hábeis destinados a suprir as deficiências dos proprietários nas áreas de planejamento, operação e controle da produção e, também, para intermediar o capital como trabalho.

Dessa forma, podemos inferir que, desde o início do século passado, quando do surgimento das primeiras teorias administrativas, já havia uma preocupação natural em compreender a importância da Administração e, conseqüentemente, do gestor na vida das organizações.

Já os estudos sobre perfil do gestor têm suas origens nas várias escolas do pensamento administrativo. Entender quem é o gestor da atualidade requer, portanto, um resgate histórico sobre o que tem sido essa função desde as suas primeiras ações identificadas como tal até os dias atuais.

Paiva & Ferreira (2013) ressaltam a importância do gestor para toda e qualquer organização, já que é ele quem organiza e controla o trabalho dos demais. Os autores ainda destacam que a quantidade de demandas que esse profissional enfrenta no seu cotidiano, cuja natureza é diversificada, implicando um trabalho fragmentado e, até mesmo, contraditório, já que ele deve agir em

torno de interesses organizacionais que podem, inclusive, serem contraditórios dos seus próprios.

Diante do pressuposto, para efeito deste trabalho, o termo gestor é utilizado para identificar administradores, gerentes, supervisores, chefes, executivos e todos os diretores de conselhos profissionais que exercem papéis e desempenham funções próprias da administração. A pesquisa se desenvolverá com os Presidentes dos Conselhos Federal e Regionais de Educação Física.

1.2.1 O Perfil do Gestor

As definições do perfil do gestor foram sendo alteradas e se diversificando, ao longo do tempo, conforme suas necessidades de satisfazer a realidades organizacionais cada vez mais específicas e complexas. Gestor é todo aquele que executa tarefas próprias da administração, desfrutando de poder sobre terceiros (Drucker, 1992).

No entender de Bernardes & Marcondes (2001), gestores são especialistas em organização, cujo sucesso depende de conhecimentos específicos dos processos físicos que ocorrem nas organizações e, principalmente das habilidades e experiências em gerenciar pessoas. Pode ser entendido como aquele que faz as coisas acontecer, consegue resultados, e ainda, que transforma ideias novas ou inovadoras em operações reais. São pessoas responsáveis pelas quatro principais funções da administração: planejamento, organização, liderança e controle.

De acordo com Mintzberg (1994, apud Brandão & Jordão, 2012), a atividade desenvolvida pelo gestor caracteriza-se por ser variada, breve e descontínua. Ficando permanentemente confrontado com solicitações externas e internas, socorre-se das informações a que tem acesso pelo seu estatuto e que vai recolhendo de forma continuada e privilegiadamente por via oral. Dessa forma, compete ao gestor apresentar os serviços ao sistema técnico e atuar sobre outros trabalhadores, de modo a que estes possam desenvolver as

atividades de transformação principal da organização (Brandão & Jordão, 2012).

Segundo Quinn et al. (2003), ao discutir o processo gerencial, é conveniente e também necessário descrever e estudar cada função do processo separadamente. No entanto, como resultado, poderia parecer que o processo gerencial é uma série de funções separadas, cada uma delas encaixadas ajustadamente a um compartimento a parte. Na prática, um gerente pode, e isso ocorre com frequência, executar simultaneamente, ou ao menos de forma continuada, todas ou algumas das seguintes quatro funções:

- a) Planejamento: é o início da gerência, o ato propriamente dito. Primeiramente, deve-se verificar a situação em termos externos, os fatores sobre os quais não se tem controle e que afetam a organização, e internos, condições atuais.
- b) Organização: criar órgãos é definir as atividades a executar, agrupá-las em cargos, definir quem faz cada uma delas, formalizar autoridade e responsabilidades, traçar linhas de comunicação entre os cargos e tornar claras normas e regras para um trabalho eficiente.
- c) Direção: para o trabalho ser eficiente (relação custo/benefício) as pessoas precisam ter sentido no que estão fazendo. Necessitam de desafio e confiança, por parte da gerência. Motivação, clima de trabalho adequado, espírito de equipe é o que as pessoas precisam para acreditar nos objetivos propostos. Tem relação com liderança, satisfação e motivação no trabalho.
- d) Controle: plano feito, boa organização, clima adequado, mas o fundamental é o acompanhamento completo de todas as tarefas anteriores para que os objetivos sejam atingidos.

O ambiente organizacional atual, cada vez mais complexo, impõe aos profissionais a necessidade de lidar, continuamente, com os desafios de desenvolver suas atribuições em um quadro que se mostra rapidamente mutante e imprevisível. Passa a ser cada vez mais relevante, no mundo das organizações, a capacidade intelectual e o potencial de adaptação das pessoas que nela atuam.

Atualmente, desenham-se teoricamente, evolutivamente, os traços do novo perfil profissional do gestor. É imprescindível que se pense em um conjunto de ocupações que podem ser consolidadas a partir de atributos que envolvem competências.

O gerenciamento baseado em competências é uma ferramenta que identifica as competências essenciais, as habilidades e conhecimentos determinantes da eficácia profissional e também as lacunas de qualificação do funcionário para tarefas específicas e fornece recursos para aperfeiçoar suas capacidades. O resultado é um conjunto de colaboradores mais talentosos e mais produtivos.

1.3 Competências

Nas últimas décadas, a frequente utilização do termo competência no campo da gestão organizacional fez com que este adquirisse significados diversos, conforme Brandão e Guimarães (2001); Ruas, Antonello e Boff (2001); Dutra (2004). O crescimento do interesse pelo assunto estimulou o debate teórico, bem como a realização de pesquisas sobre o tema, e muitos autores procuraram criar definições próprias para o termo, chamando a atenção para variados aspectos da competência.

Não existe consenso acerca do conceito competência e, dependendo da finalidade e abordagens utilizadas, existem múltiplas maneiras de classificá-las e operacionalizá-las (Carbone, Brandão e Leite, 2005)

No contexto organizacional, de maneira geral, as competências se relacionam com a capacidade do indivíduo em gerar valor (Dutra, 2009). Para Fleury & Fleury (2001) os estudos acadêmicos empresariais se voltam para a competência nos níveis individual e organizacional. O principal debate acerca do significado de competências é realizado pela escola americana e a européia, principalmente pelos franceses.

A competência constitui, portanto, um conceito complexo e multifacetado, que pode ser analisado através de diferentes perspectivas. Para

melhor compreendê-la é importante analisar as dimensões ou elementos que compõem esse conceito e as relações existentes entre eles, o que será discutido a seguir.

1.3.1 Conceito e contextualização histórica

Em sua evolução conceitual, a expressão “competência” no fim da Idade Média, pertencia essencialmente à linguagem jurídica e dizia respeito à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar questões. Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se pronunciar a respeito de um assunto específico. Dessa forma passou a ser utilizada de uma maneira única de linguagem empresarial, para classificar o indivíduo capaz de realizar um trabalho específico (Brandão & Guimarães, 2001).

As principais correntes teóricas, no que se refere ao tema competência, compete à abordagem americana, representada pelos autores McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer & Spencer (1993), McLagan (1996), e pela francesa, que traz Le Boterf (1993) e Zarifian (1996) como principais representantes (Fleury & Fleury, 2000; Dutra, 2004).

O termo competência é definido por diversos autores entre eles McClelland (1973), representado pelos autores americanos, destaca a abordagem da competência focalizando o indivíduo no trabalho, ou seja, é determinada a partir de comportamentos que geram o melhor desempenho. Esse mesmo autor define competência como um conjunto de qualificações ou características subjacentes à pessoa, aceitando que ela realize uma tarefa em uma determinada situação.

Richard Boyatzis²⁰ centralizava o seu trabalho em “comportamentos observáveis”, baseados numa concepção behaviorista. Seu modelo prevê, ainda, aspectos psicológicos relacionados a três fatores: motivação; auto-imagem e papel social; e habilidades. O autor ainda alega que para alguns autores, a competência é o conjunto de qualificações que permite à pessoa uma performance superior em um trabalho ou situação.

Spencer & Spencer (1993) definem a competência como uma característica fundamental de um indivíduo, que causa ou prediz consistentemente o comportamento desse indivíduo, bem como o seu bom ou mau desempenho em situações de trabalho quando avaliados por critérios específicos.

Segundo Bahry e Tolfo (2004), a discussão no que se refere às competências foi ampliada na década de 1970, quando ainda se tratava a competência como uma característica subjacente ao indivíduo, que estaria relacionada a um desempenho superior na realização de uma tarefa ou em uma determinada situação.

Como representante da corrente francesa, Le Boterf (2003) destaca que, na década de 1970, a definição de competência tinha como domínio a noção de qualificação enquanto que o conceito de competência que acompanha o profissionalismo teve seu auge no decorrer dos anos 1980. O autor enfatiza na amplitude do conceito ao situar a competência com um encontro de três eixos: pessoa (sua biografia, socialização), formação educacional e experiência profissional. Segundo também este autor, competência é um saber agir responsável e reconhecido pelos outros.

No entender de Zarafian (2001), a Competência é um entendimento prático de situações que se agrega em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações. De acordo com mesmo autor, conceito de competências está baseado em três elementos:

Competência é a tomada de iniciativa e responsabilidade do indivíduo em situações profissionais com as quais ele se defronta. Competência é uma inteligência prática das situações, que se apóia

²⁰ Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências”. O modelo de Boyatzis baseia-se na explicitação de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de gestor.

em conhecimentos adquiridos e os transforma à medida que a diversidade das situações aumenta. Competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em volta das mesmas situações, de compartilhar desafios, de assumir áreas de responsabilidade Zarafian (2003).

Fleury & Fleury (2001) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Le Boterf (2006) lembra que o conceito de competência começou a ser associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, ou seja, a partir do próprio indivíduo. Este, antes de tudo, passa a ser compreendido pela capacidade de administrar suas ações conjunturais vivenciadas no dia-a-dia profissional e que, além desse uso rotineiro, tem reflexos futuros, quando o indivíduo é capaz de mobilizar seus conhecimentos e técnicas em prol da predição, da antecipação.

[...] o profissional é o homem situação. Ele sabe não apenas escolher, mas sabe escolher na urgência, na instabilidade, na enfermidade. [...] O profissional deve saber enfrentar a vulnerabilidade a fragilidade. A fiabilidade ou a qualidade dependem fortemente das competências do profissional, de sua capacidade para operacionalizar objetivos e de sua faculdade de antecipação e de reação (Le Boterf, 2006).

Como base de resultados da pesquisa de campo, Bitencourt (2001) define conceito de competência, construído com base na análise das diversas correntes de estudo, compreende o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade.

Logo, pode-se dizer que o profissional competente usa seu conhecimento transpondo-o através de sua capacidade adaptativa e de aprendizado e é capaz de agir em situações e problemas de formas diversas.

1.3.2 Dimensões da Competência

O conceito de competência, construído com base na análise das diversas correntes de estudo, compreende o processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes de gestores a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização e da sociedade (Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Durand (1998 como apud Brandão & Guimarães, 2001) elaborou um conceito de competência com base em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA's. Tal conceito abrange não só os conhecimentos técnicos, mas a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho.

A competência possui em sua composição CHA's que viabilizam o alcance de um objetivo por determinada Organização. Como o próprio esquema denota, os CHA's funcionam de maneira interdependente, ou seja, ao indivíduo apresentar determinada habilidade, entende-se que o mesmo possua conhecimentos e atitudes específicos.

De acordo com Picchiali (2003) esta composição pode ser definida da seguinte forma:

- O conhecimento corresponde a informações que, ao serem reconhecidas e integradas pelo indivíduo em sua memória, causam impacto sobre seu julgamento ou comportamento. Refere-se ao saber que a pessoa acumulou ao longo da vida, algo relacionado à lembrança de conceitos, ideias ou fenômenos;
- A habilidade está relacionada à aplicação produtiva do conhecimento, à capacidade de utilizar conhecimentos em sua memória em uma ação. Podem ser: intelectuais – “processos mentais” em uma organização; motoras ou manipulativas – exigem coordenação neuromuscular;
- A atitude refere-se a aspectos sociais e afetivos relacionados ao trabalho. Diz respeito a um sentimento ou à predisposição de uma pessoa, que determina sua conduta em relação aos outros, ao trabalho ou a situações Picchiali (2003).

Diversos autores consideram CHA's como dimensões ou elementos constitutivos da competência. (Bruno-Faria & Brandão, 2003 e Fleury & Fleury,

2001). Nesta conjectura, Brandão e Borges-Andrade (2007) identificaram que esses componentes podem ser considerados propriedades disposicionais da pessoa, isto é, fatores que influenciam o comportamento no trabalho, de tal forma que teorias e estudos relacionados à cognição social e a abordagens instrucionais podem ajudar a compreender a natureza desses elementos.

Segundo Dutra (2004), as pessoas possuem determinado conjunto de conhecimentos habilidades e atitudes, o que não garante que a organização se beneficie deles. Para compreender o conceito de competência, é necessário incorporar a noção de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente entrega à organização.

Para Ruas e colaboradores a competência gerencial é um conceito relacionado ao desempenho do gestor, podendo assim destacar alguns conhecimentos, habilidades e atitudes que compõem um perfil gerencial atual, de modo que estão dentro deste contexto: Visão sistêmica e estratégica; Domínio pessoal; Capacidade de trabalhar em equipe; Habilidades humanas e interculturais; Criatividade; Flexibilidade; Capacidade de inovação Comportamento ético; e Capacidade de aprender, liderar e educar (Ruas, Antonello e Boff, 2001).

Tais teorias, segundo Brandão e Guimarães (2001), permitem classificar as competências como humanas ou profissionais (aquelas relacionadas a indivíduos) e organizacionais (aquelas que se referem a atributos ou capacidades da organização em sua totalidade ou de suas unidades produtivas), cabendo ressaltar que um nível influencia o outro, e vice-versa, de tal forma que as competências humanas determinam as competências organizacionais e ao mesmo tempo são influenciadas por estas.

1.3.3 Competências Individuais

Para um melhor entendimento sobre competência, faz-se necessário analisar a natureza da competência individual, visto que é nos indivíduos que residem o conhecimento, as atitudes e as habilidades. Regio et al. (2014)

Para Paiva e Melo (2008) a competência profissional é definida como mobilização de um conjunto de saberes de naturezas diferenciadas – que englobam competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas – de modo a gerar resultados reconhecidos no âmbito individual, coletivo, econômico e social. Neste pressuposto, a competência individual agrega atributos pessoais ao contexto em que são utilizados, isto é, ao desempenho do indivíduo no trabalho.

De acordo com David McClelland²¹ em 1973 (apud Dutra, 2004), o conceito de competência individual surgiu devido à necessidade de se encontrar uma abordagem mais efetiva nos processos de escolha de pessoas para as organizações – até então dominados pelos testes de inteligência – e foi rapidamente ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional.

As competências individuais são, de acordo com Murray (2003, apud Brandão & Borges-Andrade, 2007), referentes aos atributos, habilidades e comportamentos presentes na execução das tarefas de trabalho. De acordo com Deluiz (1996), as competências do profissional podem ser agrupadas em cinco categorias:

- Competências intelectuais e técnicas: capacidade de identificar, lidar e resolver problemas, compartilhar conhecimentos, agir de maneira preventiva e estratégica;
- Competências organizacionais ou metódicas: capacidade de planejamento e organização do trabalho por meio de métodos, gerenciamento do tempo e do espaço;
- Competências comunicativas: capacidade de comunicação com todos os envolvidos no contexto de trabalho, negociação, comunicação interpessoal e trabalho em equipe;

²¹ Em 1973, McClelland publicou o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, que, de certa forma, iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos.

- Competências sociais: capacidade de transferir conhecimentos dos contextos sociais para o ambiente de trabalho e do ambiente de trabalho para os contextos sociais.
- Competências comportamentais: aspectos associados à iniciativa, atitude, criatividade, interesse em aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho.

Essa classificação aprofunda e divide as variáveis relativas aos conhecimentos, habilidades e atitudes dos profissionais. E também propõe que o profissional deve exercer, além das competências referentes a ele próprio (intelectuais e técnicas, comunicativas, sociais e comportamentais) as competências requeridas pela organização.

A qualificação do trabalhador não pode ser considerada somente a efetivação prática das competências individuais, uma vez que o exercício da competência não existe sem a profundidade dos conhecimentos que poderão ser mobilizados na situação. Os conhecimentos não se limitam ao nível de sua aplicabilidade, pois depende de um exercício reflexivo e pressupõe-se que o sujeito mobilize suas aprendizagens em favor das situações (Ramos, 2000).

Dutra (2004) procura alinhar as competências do indivíduo às necessidades estratégicas da organização adicionando os conceitos complementares de complexidade e de espaço ocupacional proporcionando uma linha clara entre a reformulação dos processos de carreira, remuneração e desenvolvimento.

O desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às práticas de trabalho, ou mesmo para a percepção da realidade, buscando agregar valor à organização. No entender de Zarifian (2001) um indivíduo demonstra suas competências por intermédio de sua capacidade de ser proativo e de assumir responsabilidades colocadas em prática em situações de trabalho. Dessa forma Le Boterf (1999) e Zarifian, (1999), associam a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim às suas realizações em determinado contexto, ou seja, àquilo que o

indivíduo produz ou realiza no trabalho (Dutra, 2004; Brandão & Borges-Andrade, 2007).

Ruas, Antonello e Boff (2001) ressaltam que, a competência pressupõe da capacidade que o indivíduo tem de aprender. Não só de receber os conhecimentos, mas experimentá-los e, por meio do exercício prático, refletir, corrigir e buscar a melhoria constante das novas ações. Assim, o profissional competente é envolvido e sua capacidade de tomar iniciativas, de propor, leva a um rompimento com a aceitação pura e simples dos procedimentos pré-estabelecidos.

[...] o desenvolvimento de competências individuais é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento das competências organizacionais. Neste caso, iniciativas de desenvolvimento de competências gerenciais passam a ter sentido quando colocadas numa perspectiva de desenvolvimento de competências coletivas ou organizacionais. Somente nestas condições que a competência ganha estabilidade organizacional e passa a gerar valor agregado de forma ampliada (Ruas, Antonello e Boff, 2001).

Nessa abordagem, considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou da posição ocupada pela pessoa (Fleury e Fleury, 2000).

1.3.4 Competências Organizacionais

Schwartz (1997) refere que “a competência organizacional é uma combinatória problemática de ingredientes heterogêneos”. Segundo autora, a competência é composta por seis elementos: dimensão conceptual das situações de trabalho; historicidade das situações de trabalho; procura estabelecer consonância entre os dois primeiros ingredientes; quadro relacional e os valores das pessoas; recorrência parcial do quarto ingrediente sob os restantes; visa gerir e criar sinergias entre individualidades e coletivos de trabalho.

Segundo Bitencourt (2001), através da ampliação desses elementos (conceitos, princípios e práticas) seja possível desenvolver as competências, viabilizando práticas condizentes com o conhecimento adquirido. Assim, as competências gerenciais buscam expressar o espírito da organização, que ajudam alcançar maiores e melhores resultados. No que se refere à questão do desenvolvimento de competências gerenciais.

Para Manfredi (1998), “a qualificação de um indivíduo é sua capacidade de resolver rápido e bem os problemas concretos mais ou menos complexos que surgem no exercício de sua atividade profissional”. O exercício dessa capacidade implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em situações de trabalho como fora deste.

Nesse pressuposto, Le Boterf (1998, apud Lopes & Felício 2005) avalia que as competências podem ser analisadas como um resultante de três fatores:

- O saber agir que julga o saber combinar e mobilizar os recursos pertinentes. Recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquiridas formalmente ou por meio da experiência profissional;
- O querer agir, que se refere à motivação e ao envolvimento do indivíduo. As descrição de personalidade e caráter que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho;
- O poder agir, remete a existência de um contexto, de uma organização do trabalho e de condições sociais que tornam possíveis e legítimas ao assumir de responsabilidades e de riscos, por parte do indivíduo submetido à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos.

São as capacidades especiais que uma organização tem no intuito de alcançar seus objetivos estratégicos. São adquiridas ao longo do tempo pela organização através da composição de diversas competências individuais, processos internos e uma cultura organizacional.

Para Brandão & Guimarães (2001) o domínio de certos recursos é determinante do desempenho de uma organização, a gestão por competências propõe-se a integrar e orientar esforços, visando desenvolver e sustentar competências consideradas fundamentais à consecução de objetivos organizacionais.

Dessa forma, nota-se que não é suficiente apenas um conhecimento acadêmico, e sim a união com as diversas experiências profissionais, habilidades ou capacidades específicas. Estes fatores são de extrema importância, juntamente com as características pessoais para o sujeito e a organização em que irá atuar. Ou seja, a maneira que o indivíduo interage com a organização é de suma importância para uma definição de competência (Ferraz et al., 2010).

Para Dutra (2004), competência organizacional é o patrimônio de conhecimento que confere vantagens competitivas à organização e competência individual é a capacidade de a pessoa agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), uma vez estabelecida uma estratégia organizacional, torna-se possível realizar o mapeamento de competências, o que constitui a segunda etapa do processo. O mapeamento objetiva identificar a diferença entre as competências necessárias para concretizar a estratégia formulada e as competências internas já disponíveis na organização, conforme será discutido no próximo tópico.

1.3.5 Modelo de Competências de Gestão de Quinn et al. (2003)

Os modelos empregados em gestão estão em constante transição, e identificar o que melhor se aplica à Organização é uma tarefa que se requer muita dedicação, tendo em vista um profundo contexto interno e externo da empresa, assim como um conhecimento das características dos modelos a serem utilizados.

O Modelo dos Valores Competitivos (*Competing Values Framework* - CVF) foi desenvolvido por Quinn & Rohrbaugh (1983) adequado ao estudo da eficácia organizacional. Os autores criaram um modelo no qual submete a questão clássica do desempenho organizacional, onde constituiu igualmente o ponto de arranque para definição de um quadro conceitual das competências de gestão. Para Lopes & Felício (2005), o novo modelo apresenta uma maneira mais simples, lógica e dinâmica, num esquema mais amplo, permitindo uma leitura global compatibilizado os critérios de eficácia de gestão, particularmente para cada um. De acordo com (Felício et al., 2007), o modelo é considerado um dos 40 modelos mais importantes na história da gestão.

O Modelo CVF vem como benefício alinhar as competências em um modelo multidimensional, conjugando e destacando a necessidade de coerência entre a dinâmica individual, a dinâmica organizacional e os diferentes tipos de *outcomes* associados à criação do valor. Cameron (2006, apud Felício et al., 2007), enfatizam-se numa leitura mais ampla, as tensões e contradições que enfrentam organizações e líderes enquanto navegam nos seus meios complexos e em constante mudança.

O modelo de competências gerenciais desenvolvido por Quinn e colaboradores consegue de forma consistente e equilibrada enquadrar os quatro principais modelos que vigoraram em termos de gestão, no último século, (Felício et al, 2007) o modelo do objetivo racional , o modelo do processo interno, o modelo das relações humanas e o modelo dos sistemas abertos, como se pode ver no Quadro 1que apresenta as características de cada um dos modelos gerenciais.

	Modelo dos Objetivos Racionais	Modelo dos Processos Internos	Modelo das Relações Humanas	Modelo dos Sistemas Abertos
CrITÉRIOS de eficácia	Produtividade/ lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão e moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria referente a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	A Rotina leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança
Atmosfera	Econômico- racional: "lucro líquido"	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do Gestor	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador

Quadro 1 - Características dos quatro modelos gerenciais
Fonte: Quinn et al., (2003)

O Modelo CVF identifica um conjunto de papéis desempenhados pelo gestor. Para cada modelo há um conjunto de valores, onde os mesmo contem polos opostos que formam um conjunto de ênfase discrepante, e faz gerar dois papéis de gestão, cujas características são associadas ao modelo teórico de desempenho organizacional, como exposto por Quinn et al. (2003).

Por meio da existência de duas dimensões-chave, em um esquema de dói eixos – vertical (flexibilidade e controle) e horizontal (orientação interna e orientação externa) – os autores posicionam os quatro modelos da teoria organizacional e da gestão. Colocados em um círculo, dividido em quatro quadrantes antagônicos, mostram perspectivas dinâmicas e sinérgicas entre si, que ampliam a possibilidade de potencializar a eficácia organizacional, conforme a Figura 1.

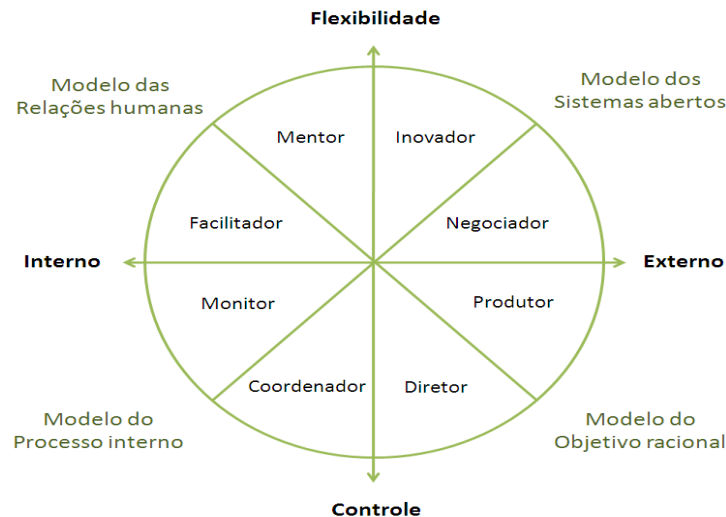


Figura 1 - Modelo dos Valores Competitivos (Competing Values Framework – CVF)
 Fonte: Quinn et al. (2003), adaptado de Felício et al. (2007)

Os papéis de diretor e produtor pertencem ao modelo do objetivo racional. Como diretores, os gerentes devem explicitar expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas. Já os produtores são orientados para tarefas, mantêm o foco no trabalho e exibem alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal.

O modelo de metas racionais tem como objetivos a produtividade e o lucro. A função do gerente é tornar-se um diretor que decide e um produtor pragmático.

O modelo dos processos internos engloba os papéis de monitor e coordenador. Como monitores, os gerentes devem saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte. O papel de monitor requer cuidado com detalhes, controle e análise. Como coordenadores, espera-se que os gerentes dêem sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema. As características comportamentais do coordenador incluem a organização, a coordenação dos esforços da equipe, o enfrentamento de crises e a logística Quinn et al. (2003).

O modelo de processos internos destaca a burocracia profissional, na qual os critérios de eficácia são a estabilidade e a continuidade, baseando-se na premissa de que a rotina promove a estabilidade.

No modelo das relações humanas estão os papéis de facilitador e de mentor. Os facilitadores fomentam os esforços coletivos, promovem a coesão e o trabalho em equipe e administram conflitos pessoais. Os mentores dedicam-se ao desenvolvimento das pessoas mediante a orientação cuidadosa e a empatia; nesse papel, o gerente contribui para aprimorar competências e planeja o desenvolvimento individual dos empregados Quinn et al. (2003).

O modelo das relações humanas tem como ênfase o compromisso, a coesão e a moral. A premissa é que o envolvimento resulta em compromisso; os valores centrais são a participação, a resolução de conflitos e a construção do consenso. A função do gerente é tornar-se um mentor empático e um facilitador centrado em processos.

De acordo com Quinn et al. (2003), os papéis de inovador e negociador pertencem ao modelo dos sistemas abertos. Os inovadores costumam ser visionários; nesse papel, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, identificar tendências significativas e tolerar as incertezas e os riscos. Os negociadores preocupam-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos; devem ter astúcia política, poder e capacidade de persuadir e influenciar.

O modelo de sistemas abertos aparece devido à necessidade de compreender e administrar um mundo em rápida transformação e no qual o conhecimento é intenso. Vivendo em ambientes altamente imprevisíveis, os gerentes dispõem de pouco tempo para dedicar-se à organização e ao planejamento, sendo forçados a tomar decisões rápidas, e tendo como critério básico de eficácia organizacional a adaptabilidade e o apoio externo.

Desta forma, e através dos dois papéis, cada modelo reflete um conjunto do núcleo de competências que é requerido na gestão. Neste pressuposto, Quinn et al. (1990) enfatizam que competência expressa em “colocar os conhecimentos e as capacidades no desempenho de determinada tarefa ou papel”.

Segundo Lopes & Felício (2005), os resultados de vários estudos referidos pelos autores do estudo vieram identificar as três competências de gestão específicas associadas a cada papel, como apresentadas no Quadro 2.

Papel	Competência chave
Inovador	1 Convive frequentemente com as mudanças
	2 Possui e desenvolve pensamento criativo
	3 Trabalha no gerenciamento das mudanças
Negociador	4 Busca manter uma base de poder
	5 Trabalha negociando acordos e compromissos
	6 Apresenta ideias frequentemente
Produtor	7 Trabalha focado na produtividade do trabalho
	8 Estimula o desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo
	9 Trabalha no gerenciamento de tempo e de estresse
Diretor	10 Planeja e organiza as ações da empresa
	11 Estabelece metas e objetivos para empresa
	12 Desenvolve e comunica a visão da empresa
Coordenador	13 Planeja o trabalho da organização
	14 Gerencia projetos da organização
	15 Gerencia a organização de forma multidisciplinar
Monitor	16 Analisa as informações com pensamento crítico
	17 Gerencia o desempenho e processos coletivos
	18 Monitora o desenvolvimento individual do empregado
Facilitador	19 Estimula a constituição de equipes
	20 Adota um processo decisório participativo
	21 Desenvolve gerenciamento de conflitos
Mentor	22 Possui compreensão de si próprio e dos outros
	23 Desenvolve comunicação eficaz
	24 Estimula o desenvolvimento dos empregados

Quadro 2 - Os oito papéis de gestão e as competências gerenciais
Fonte: Quinn et al. (2003), adaptado de Felício et al. (2007)

É importante destacar que as competências necessárias aos gerentes nos quatro modelos independem dos níveis hierárquicos que eles ocupam, mesmo observando-se que sua autonomia e sua responsabilidade dependem de onde eles se localizam na organização (Quinn et al., 2003).

Quinn e colaboradores relataram que um gerente capaz não é aquele que só desempenha os oito papéis, mas sim o que possui a capacidade de mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado, no qual essa capacidade envolvendo dois componentes: repertório comportamental e diferenciação comportamental.

Nesse pressuposto, os autores demonstram que o caminho para o domínio de uma atividade é um processo de aprendizagem. Que é preciso esforço para a compreensão de novos conceitos e para a prática de novas

habilidades. Para a transformação de um novato em perito, elabora um modelo de cinco etapas.

A primeira etapa refere-se ao novato, o gestor aprende os fatos e regras como algo absoluto que nunca deve ser violado. O estágio corresponde ao aprendizado das várias funções e manutenção de grupo, onde o desempenho coletivo depende de ambos. Na segunda etapa, encontra-se o principiante avançado, do qual a experiência passa a ser crucial, uma vez que começa a se deparar com situações da vida real, havendo melhora no desempenho. Neste estágio é mostrada a capacidade de colocar em prática os fatos e as regras aprendidas.

Na terceira etapa, o destaca-se o gerente competente, identificado por, desenvolver uma melhor apreciação da complexidade da tarefa. Obtém um o reconhecimento de um conjunto muito mais amplo de elementos a serem considerados. O gerente proficiente representa a quarta etapa, e se identifica quando começa a atuar de forma fluida e sem esforço, de modo que há uma leitura automática da situação em andamento e a compreensão das situações de forma mais ampla e intuitiva. Os gerentes que atingem esse estágio são considerados extremamente eficazes.

Quinn et al. (2003) salientam que a proficiência não ocorre com facilidade, pois é preciso prática e habilidade para se desenvolver a sensibilidade a ponto de reconhecer padrões intuitivamente. Dessa forma, na última etapa encontra-se o gerente perito que se destaca por ter um desempenho ótimo convertido numa segunda natureza. Os que alcançam esse estágio não têm mais consciência dos detalhes, pois adotam um ponto de vista mais amplo, que lhes proporciona um entendimento profundo da situação.

Para Quinn et al. (2003), é preciso não só habilidade para desempenhar os oito papéis, mas também capacidade de mesclar e equilibrar os diferentes papéis de modo adequado. Parte desse desenvolvimento encontra-se na experiência. Entretanto, mesmo aqueles que não são eficazes nos oito papéis reconhecem a necessidade de crescimento constante e se dispõem a transições mais desafiadoras, das quais saem com uma gama mais ampla de competências, menos presos a um estilo em particular.

Não é o gênero que é fundamental para definir um gerente eficaz e sim as habilidades para desempenhar bem os papéis. Como gerente ele deve saber tudo o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo ou não as respectivas regras e se o setor está fazendo a sua parte” (Quinn et al., 2003).

Segundo (Picchia, 2003), como a aplicabilidade do modelo de Quinn, permite ao avaliado refletir sobre seu nível de capacidade e traçar o rumo que deseja seguir. A fonte da avaliação é a própria pessoa. Essa característica aumenta o nível de confiança no processo. Outra característica importante é que, a partir de inúmeras aplicações, podemos identificar os padrões de capacidade para perfis pré-determinados de gerentes.

Sustentando o estudo dos valores competitivos, os autores apresentam diferentes perfis de gestores, a partir dos papéis e competências que mais se fazem necessários no seu cotidiano. Dessa forma o Quadro 3 descreve apresentamos o que são denominados de perfis eficazes e perfis ineficazes:

Eficazes		Ineficazes	
Perfil	Papéis	Perfil	Papéis
Realizadores agressivos	Menor índice no papel de facilitador	Adaptativos Caóticos	Destaque para os papéis de facilitador, mentor, inovador e produtor
Produtores Conceituais	Menor índice para o papel de monitor	Coordenadores irritantes	Maior escala no papel de monitor e coordenador; Menor escala no papel de diretor.
Agregadores pacíficos	Menores índices para os papéis de negociador e produtor	Workaholics sufocantes	Destaque apenas para o papel de produtor
Mestres	Níveis homogêneo nos oito papéis	Improdutivos extremos	Níveis homogêneos em escala inferior no desempenho dos oito papéis

Quadro 3 - Perfis gerenciais eficazes e perfis gerenciais ineficazes

Uma vez feita uma identificação desses perfis e, a partir disso, correlacionando-os no vértice comportamental do corpo gerencial do Sistema

CONFED/CREF's, pode-se aplicar tais práticas de gestão, visando, assim, identificação das competências dos gestores. Convém, portanto, compreender o perfil dos Presidentes dos Conselhos Federal e Regionais de Educação Física de modo a apreender o contexto e as demandas a que estão submetidos dentro na organização.

2. MATERIAIS E MÉTODOS

O modelo de pesquisa usado neste estudo de caso é de natureza quantitativa e descritiva. A análise dos dados foi feita por meio de abordagem interpretativa, usando-se método não experimental e procedendo-se a observação de dados escritos, de maneira espontânea, por parte dos respondentes da pesquisa.

Marconi & Lakatos (2003), afirmam que as pesquisas de campo quantitativas e descritivas consistem em investigações de pesquisa empírica, cujas principais finalidades são o delineamento ou a análise das características de fatos ou fenômenos, a avaliação de programas ou o isolamento de variáveis principais ou chave.

Para esta fase do estudo, foi realizada a pesquisa com diretores do Sistema CONFED/CREF's que consiste os Conselhos Federal e Regional de Educação Física. Este estudo de caso foi voltado para a análise e caracterização do Perfil dos Presidentes e suas autopercepções quanto às Competências Gerenciais. Nesta seção são identificadas e analisadas o modelo gerencial, o papel e as competências dos pesquisados baseados no modelo de Quinn et al.(2003).

2.1 Universo

Conforme Richardson (1999), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características (...). Em termos estatísticos, uma população, pode ser um conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar (...)", ou pertencem a um mesmo segmento, como é o caso do estudo desta.

“O universo ou a população-alvo é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresenta pelo menos uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou da população, podendo ser

representado pela letra maiúscula X, tal que: $X_N = X_1; X_2; \dots; X_N$ ". Já a amostra "é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo." Marconi & Lakatos (2003).

Assim, o universo é formado pelos diretores do quadro administrativo do Sistema CONFEF/CREF's, considerando como tais seus Presidentes e/ou Vice-Presidentes.

A amostra foi definida pelo critério de acessibilidade, segundo Gil (1999), em função da facilidade da pesquisadora no acesso junto ao Sistema CONFEF/CREF's, o que permitiu a seleção dos elementos representativos da população alvo.

O universo é composto por de 15 (quinze) diretores que ocupam os cargos de Presidentes e/ou Vice-Presidentes nos Conselhos Federal e Regionais de Educação Física dos quais atuam no território nacional. Dentre este universo obteve-se o apoio de 13 (treze) respondentes, correspondendo assim, uma taxa de 87% adesão.

Vale ressaltar que optamos igualmente pelo apoio dos Vice-Presidentes na amostra com a finalidade atingirmos a totalidade do universo selecionado. Dessa forma poderíamos obter um representante de cada unidade, reduzindo os casos de discordância e pelo fato da pesquisadora ter vínculo direto com um dos Presidentes, o que poderia influenciar as respostas.

2.2 Instrumento

Chama-se de "instrumento de pesquisa" o que é utilizado para coleta dos dados. Neste estudo, será adotado, como instrumento de coleta de dados, um questionário estruturado composto de enunciado, onde o respondente deverá assinalar aqueles com os quais mais se identifica, de acordo com suas atuações profissionais (Marconi & Lakatos, 2003). O questionário é um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e sequencialmente dispostas em itens que constituem o tema de pesquisa.

Também chamados de *survey* (pesquisa ampla), o questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa. Aplicada criteriosamente, esta técnica apresenta elevada confiabilidade (Marconi & Lakatos, 2003).

O questionário foi constituído em quatro partes (Anexo I). A primeira apresentou questões que buscaram descrever o perfil dos Presidentes no que se refere às suas características sócio-demográficas. A segunda e terceira partes foram levantadas questões alusivas aos vínculos com a organização e outras, no que tange às experiências profissionais.

Para elaboração das três primeiras partes do questionário foram elaboradas 15 (quinze) questões fechadas e abertas, das quais partiram da pesquisa e análise de outros estudos que se referem ao perfil de gestores. Conforme Richardson (1999), questionários de perguntas fechadas, são aqueles instrumentos em que as perguntas apresentam categorias de respostas preestabelecidas. Já os questionários de perguntas abertas caracterizam-se por perguntas ou afirmações que levam o entrevistado a responder com frases ou orações, sendo tecnicamente possível fazer uma analogia de ambos os tipos.

A quarta e última parte versava sobre as Competências Gerenciais, dispondo do questionário escala de competências gerenciais baseada no modelo teórico de Quinn et al. (2003) e adaptado por Felício et al. (2007).

Quinn e colaboradores apresentam na literatura vários instrumentos de avaliação de liderança e gestão, essencialmente ao nível dos papéis. (Quinn et al., 1990, 2003). Partindo do Modelo dos Valores Competitivos, no qual identifica o núcleo de competências de gestão, Lopes & Felício (2005) realizaram um estudo cujo objetivo geral foi aperfeiçoar um instrumento que fosse ao encontro desse nível de análise – o das competências, neste estudo foi validado o

Dessa forma, foi desenvolvido e adaptado pelos autores um instrumento inicial de 72 itens resultando três itens por cada uma das 24 competências, dos quais permitisse analisar, no contexto da realidade de uma

empresa portuguesa, as competências de gestão, partido do modelo CVF criado por Quinn.

Partindo deste estudo, e no intuito de filtrar e aprimorar ainda mais tal instrumento, Felício et al., (2007) delinearam um novo instrumento de avaliação de competências de gestão fundamentado no modelo teórico de Quinn et al. (2003) recorrendo, como metodologia, à Análise Fatorial Combinatória - AFC.

O novo modelo conceitual também identificou os oito papéis desempenhados pelos gestores eficazes, reunindo cada papel três competências, para um total de 24 competências de gestão. Deste trabalho resultou a versão portuguesa de uma escala perceptiva de competências de gestão da qual foi reduzida para 48 itens, com consideráveis propriedades métricas. No modelo adaptado também foi utilizado o método da Escala *Likert*, onde cada respondente atribuiu respostas com importância para cada alternativa, partindo de 01 – nunca; 02 – muito raramente; 03 – raramente; 04 – às vezes; 05 – frequentemente; 06 – muito frequentemente a 07 – sempre.

A escolha do instrumento adaptado por Felício et al. (2007), baseado no modelo de Competências de Gestão de Quinn e colaboradores, para esta fase do estudo foi devido a ampla adaptação no que tange a redução das questões e por sua aplicação em diversos estudos dos quais buscaram identificar, através da autopercepção dos gestores, suas competências gerenciais. Dessa forma, a opção deve-se ao fato do mesmo prever uma conexão entre o valor das funções de competência e a realidade das organizações com a mesma eficiência do modelo criado por Quinn e colaboradores.

Partindo do pressuposto, foram realizadas pequenas adaptações no texto discriminatório das Competências Gerenciais, para um melhor entendimento dos respondentes, conforme sugestões recebidas por especialistas da área da investigação.

2.2.1 Restrições do instrumento

Vantagens

- Garantia do anonimato dos respondentes e a fidedignidade relativamente aos dados recolhidos.
- Possibilita atingir grande número de pessoas de diversas localizações geográficas com baixo custo;
- Permite que as pessoas o respondam quando julgarem mais conveniente;
- Não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

Limitações

- Impede o auxílio ao informante quando este não entende corretamente as instruções ou perguntas
- Impede o conhecimento das circunstâncias em que foi respondido, o que pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas;
- Não oferece a garantia de que a devolução do questionário devidamente preenchido, o que pode implicar a significativa diminuição da representatividade da amostra;
- Proporciona resultados bastantes críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significado diferente para cada sujeito pesquisado.
- Por melhor que a seleção de sujeitos esteja alinhada aos objetivos da pesquisa, não é garantido que os resultados dos questionários irão abranger a totalidade do problema a ser investigado em suas diversas dimensões.

2.2.2 Coleta de dados

Para validação da ferramenta de coleta de dados foi realizado um pré-teste onde o questionário foi submetido à apreciação de especialistas da área

da investigação para criação, correções e sugestões e testado com público semelhante ao da amostra, ou seja, ele testado antes de sua utilização definitiva. (Marconi & Lakatos, 2003)

A verificação prévia dos efeitos que produziram nos pesquisados, possibilitou corrigir, substituir ou excluir algumas questões se, em virtude dessa simulação, algumas perguntas produzissem efeitos adversos do esperado.

O modelo de Quinn et al. (2003) não pretende apontar erros e acertos, pois as realidades são diferentes, no tocante as estruturas organizacionais, mas mapear as competências nas empresas e que assim podem selecionar ou adequar os que melhor favorecem os objetivos organizacionais. Em termos de eficácia do modelo os critérios estabelecidos por Prata (2008), Nóbrega, et al. (2012), Maia (2012) e Paiva & Ferreira (2013) para os papéis sugerem o seguinte:

- a) Caso o valor encontrado estiver entre 1,0 e 3,5 (exclusive), o exercício da competência e do papel seria considerado como insatisfatório;
- b) Caso o valor encontrado estiver entre 3,5 (inclusive) e 4,5 (exclusive), o exercício da competência e do papel seria classificado como mediano;
- c) Caso o valor encontrado estiver entre 4,5 (inclusive) e 7,0, o exercício da competência e do papel seria tido como satisfatório.

2.3 Procedimentos

Primeiramente foi realizado um contato direto com o Presidente do Colégio dos Presidentes, do qual é um órgão de função consultiva do Sistema CONFEF/CREF's que é constituído por todos os Presidentes, onde foi solicitada uma autorização para aplicação do questionário durante as reuniões que ocorrem mensalmente.

Após autorização foi realizada a aplicação do questionário, onde cada Presidente recebeu uma carta de apresentação da pesquisa da qual delineava a exposição de objetivos, explicação dos procedimentos, além da garantia de anonimato.

Procuramos em esclarecer e deixar garantido a todos o total sigilo em relação à divulgação de seus nomes, bem como a possibilidade de se não participar ou mesmo de se interromper a participação em curso a qualquer momento sem qualquer tipo de constrangimento.

A coleta de dados foi realizada na cidade do Rio de Janeiro nos meses de Fevereiro e Abril de 2014, tendo em vista que na primeira tentativa não foi alcançada uma amostra significativa.

2.4 Tratamento de Dados

A análise dos resultados foi feita pela maior incidência de frequência das respostas e estabeleceu o posicionamento da unidade amostral em termos de medidas de posição (média, mediana e desvio padrão), já que o propósito da pesquisa consistiu em descrever e analisar como cada Presidente se percebe em termos de competências gerenciais.

Já a análise bivariada aplicada permitiu a combinação das distribuições e frequências de duas variáveis por meio de tabelas de contingência e do teste Qui-Quadrado, gerando medidas mais precisas e confiáveis que pautarão a análise dos dados (Marconi & Lakatos, 2003).

Os dados foram analisados segundo os resultados obtidos, sendo dispostos em gráficos e tabelas que auxiliaram na interpretação e compreensão do comportamento da amostra analisada (análise quantitativa-descritiva), utilizado o pacote estatístico da Microsoft Office Excel 2010. Enquanto a discussão dos resultados foi realizada a comparação com a literatura pesquisada.

Para o questionário que se refere às Competências Gerenciais, baseado no modelo teórico de Quinn et al. (2003) e adaptado por Felício et al. (2007), foi tabulado os valores a partir das respostas dos Presidentes. Os valores são da escala de Likert de 01 a 07, dos quais foram obtidos mediante média aritmética simples.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo tem como objetivo a caracterização da amostra em estudo através da apresentação e discussão dos resultados obtidos. A análise dos dados foi feita por meio de abordagem interpretativa, usando-se método não experimental e procedendo-se a observação de dados escritos, de maneira espontânea, por parte dos respondentes da pesquisa.

3.1 Caracterização Sócio-Demográficas

3.1.1 Gênero

Como características gerais da amostra, o presente estudo obteve um total de 13 respondentes obtendo assim 88% de adeptos dos quais 85% são do sexo masculino e 15% do sexo feminino como apresentado no Gráfico 1.

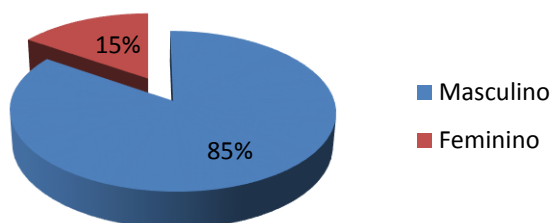


Gráfico 1 - Distribuição dos gêneros

A predominância do sexo masculino pode ser verificada também nos estudos Paiva & Ferreira (2013), Dias (2010) e Maia (2012) alcançando percentuais de 92,6%, 63% e 65% em relação ao sexo feminino. Situação diferente da encontrada por Barros et al. (2013) e Fernandes (2012a) 95% das participantes é do sexo feminino e Nóbrega, et al. (2012) que obteve 100% da amostra feminina.

3.1.2 Faixa etária

No que se refere à idade dos respondentes, verificou-se que 38% dos Presidentes possuem ≥ 60 anos, sendo que 31% enquadram na faixa etária de 51 a 60 anos e 23% entre 41 a 50 anos (Quadro 3).

Tais dados também podem demonstrar que, tendo em vista que o Presidente é nomeado através de eleição junto aos membros conselheiros, torna-se apropriado que sejam indicadas pessoas mais experientes que possuam respaldo para debater, junto à Sociedade e aos Profissionais representados, as demandas e reivindicações impostas. No geral, estas são pessoas que se concentram em faixas etárias mais elevadas.

Faixa etária		
30 a 40 anos	1	8,00%
41 a 50 anos	3	23,00%
51 a 60 anos	4	31,00%
≥ 60 anos	5	38,00%

Quadro 4 - Distribuição de faixa etária

Comparando com outros estudos a amostra obteve resultados mais elevados, tendo em vista que os estudos de Paiva & Ferreira (2013) apresentaram médias mais elevadas apresentando maiores incidências está entre 36 a 40 anos e de 41 a 45 anos.

Situação diferente da encontrada por Barros et al. (2013) onde 55% dos participantes possuem idade entre 26 e 34 anos, variando entre 18 a 42 anos; Dias (2010) 63% dos diretores encontram-se entre 30 e 40 anos; Maia (2012) 47,1% dos gerentes na faixa de 31 e 40 anos e Nóbrega, et al. (2012) cujo apresentou uma situação inversa à encontrada onde 83% das gestoras possuíam idade inferior a 30 anos, revelando ser uma população muito jovem, o que (Quinn et al., 2003) definiram como “gestor novato”.

3.1.3 Estado civil

No que diz a respeito ao estado civil, 85% dos respondentes são casados e 15% divorciado e/ou separados, não apresentando estados de solteiros e viúvos. (Gráfico 2). Nos estudos de Maia (2012) e Fernandes (2012a) respectivamente 41,4% e 49,3% dos entrevistados se encontram casados e Paiva & Ferreira (2013) também apresentaram a maioria em união estável, onde 64% são casados.

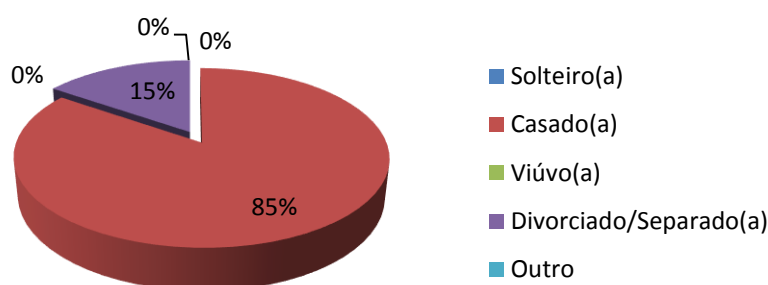


Gráfico 2 - Distribuição dos estados civis

Com base nesses dados, percebe-se se tratar de profissionais já com certa maturidade, com provável estabilidade em relação à formação familiar. A família, entre os casados, pode ser a ponte de apoio e conforto para as questões do estresse e do perigo da função gerencial.

3.1.4 Formação acadêmica e titulação

Ao avaliar os dados referentes ao grau de escolaridade dos Presidentes pode-se verificar que, de um modo geral, a maior parte dos conselheiros possuem alta escolaridade²².

Destaca-se que, todos os respondentes possuem curso superior em Educação Física, tendo em vista que o título é fator determinante para

²² Consideramos Escolaridade Alta – ensino superior completo ou incompleto; Escolaridade Média – ensino médio completo ou incompleto; Escolaridade Baixa – ensino fundamental completo.

cumprimento do mandato como Membro Conselheiro, como exposto no Art. 124²³ do Estatuto CONFEF. Apenas um Presidente possui um segundo curso superior, além do curso de Educação Física, em Pedagogia.

Verificou-se também que 100% dos Presidentes possuem título (os) de Pós-Graduação/Especialização em variadas áreas (Gráfico 3). Percebe-se um interesse dos Presidentes na área de Gestão, tendo em vista aos 43% das áreas abordadas, especificadas no Quadro 6. No que se refere aos títulos de Mestrado e Doutorado, constatou-se que 36% possuem tais formações, porém nenhum ligado à gestão.

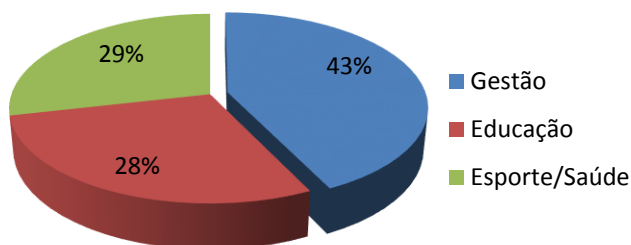


Gráfico 3 - Distribuição das áreas de conhecimento das titulações

Podemos verificar que a maior parte dos indivíduos procura novos conhecimentos e melhorar a capacidade de intervenção através das especializações. Dentro deste contexto, a realização de uma pós-graduação assume um papel primordial, apresentando uma significativa representação pela formação específica na área gestão (Quadro 4).

Partindo do pressuposto que a formação inicial dos Presidentes é a Educação Física, percebe-se que há certa carência de especialidade no que se refere à Gestão ligada à área desportiva.

²³ Art. 124 - O exercício do mandato de Membro Conselheiro do Conselho Federal ou Regional de Educação Física, assim como a respectiva eleição, ficará subordinada, além de outras exigências legais, ao preenchimento dos seguintes requisitos e condições básicas: ser cidadão brasileiro ou naturalizado; possuir curso superior de Educação Física; estar em pleno gozo dos direitos profissionais; possuir registro profissional por, pelo menos, 02 (dois) anos ininterruptos; ter votado ou justificado o voto na última eleição. (CONFEF, 2010)

Gestão	Educação	Esporte/Saúde
PÓS-GRADUAÇÃO Administração de Serviços Administração Empresarial Gestão da Qualidade Gestão de Iniciativas Sociais Gestão de Pessoas Gestão de Promoção à Saúde Gestão Desportiva Modelo de Excelência em Gestão Gestão em Marketing Esportivo Planejamento, Orçamento e Gestão Pública.	PÓS-GRADUAÇÃO Educação de Jovens e Adultos Educação Física Escolar MBA Gestão Educacional Planejamento Educacional	PÓS-GRADUAÇÃO Atividade Física para grupos especiais Cinesiologia Fisiologia Aplicada à Saúde Fisiologia do Exercício Futebol Natação Reabilitação Cardíaca Saúde Mental Treinamento Desportivo
	MESTRADO Educação Adaptada	
	DOUTORADO Ciências Pedagógicas Educação Adaptada Educação Física e Cultura	MESTRADO Desenvolvimento de Crianças Ciências do Movimento Humano Ciência da Motricidade Humana
		DOUTORADO Ciências Aplicadas ao Esporte

Quadro 5 - Distribuição das áreas de formação dos Presidentes

Comparando com outros países, Rocha & Bastos (2011) ressaltam ainda que, o Brasil se encontra em uma fase inicial em termos de formação acadêmica e pesquisas científicas na área de Gestão Desportiva. Segundo Barros et al. (2013) para preencher essa carência de Profissionais capacitados deve-se principalmente ao surgimento recente dos cursos de especialização em Gestão/Administração Esportiva no país.

3.2 Vínculo à Organização

Essa etapa refere-se às informações da atuação dos Presidentes junto ao Sistema CONFEF/CREF's, no que tange às suas funções e experiências perante a organização.

3.2.1 Região de atuação dos CREF's e Seccionais

No que diz respeito área de abrangência da atuação dos CREF's no país verifica-se maiores índices nas regiões Nordeste (31%), Centro-oeste (23%) e Sudeste (23%), como apresentado no Gráfico 7.

De acordo com o Estatuto do CONFEF (2010), no que tange a composição e organização dos CREF's, o Art. 62 especifica que o critério da divisão do país em regiões que, em função do número de Profissionais registrados, somente será instalado um CREF por Estado, podendo, entretanto, ser criado CREF com área de abrangência em mais de um Estado.

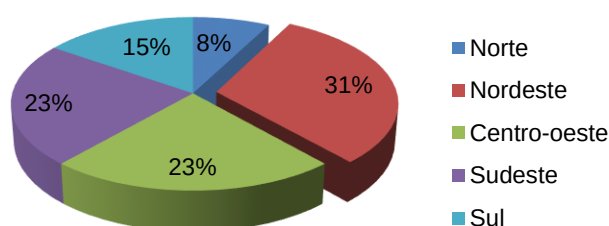


Gráfico 4 - Área de abrangência de atuação dos CREF's no país

As Seccionais são órgãos vinculados aos CREF's, cabendo-lhes exercer as funções orientadoras pelo respectivo Presidente do CREF sob a representação de um Membro Conselheiro como disposto no Art. 92 do Estatuto CONFEF (2010).

Constatamos que 54% dos respondentes possuem nenhuma ou uma Seccional sob sua direção. Os demais variaram entre 3 a 14 seccionais. Vale destacar que o Presidente do Conselho Federal de Educação Física, como respondente, indicou neste tópico os 14 CREF's substituindo as seccionais. Aceitamos a resposta tendo em vista que se refere ao princípio de delegação de funções orientadas da parte de um maior para o menor.

Observa-se também, através do Gráfico 8, a distribuição das Seccionais pelas regiões brasileiras, nas quais 50% são representadas pela Região Sudeste e 28% pela região Norte.

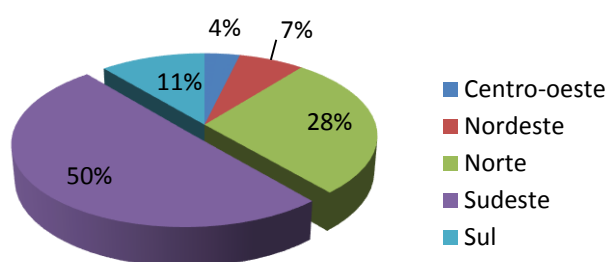


Gráfico 5 - Distribuição das Seccionais pelo país

Dessa forma, consideramos que as proporções distribuídas são equitativas, tendo em vista que as mesmas se assemelham à distribuição de população nacional, como disposto pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. Baseando no último Censo Demográfico de 2010, o país é ocupado por 190.755.799 habitantes, com a região Sudeste sendo a mais populosa do país (42,1% da população brasileira) e a região Centro-Oeste é menos populosa (7,4%) (IBGE, 2010).

3.2.2 Carga horária

Percebe-se que a dedicação exclusiva não se enquadra na maioria dos respondentes, tendo em vista o índice de 15% para atuação de 40h/s. O índice equivalente à 20h/s foi o mais presente, totalizando 62% dos presidentes investigados. (Gráfico 9)

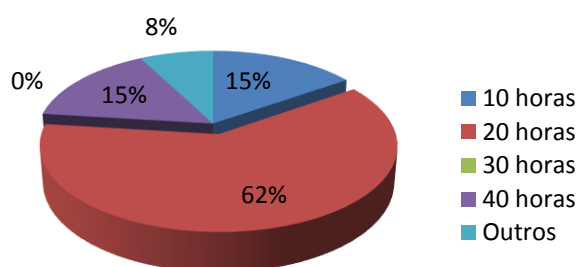


Gráfico 6 - Carga Horária Semanal dedicada à função

3.2.3 Colaboradores diretos

O gestor/diretor é a pessoa que tem sob sua responsabilidade o desempenho de uma ou mais pessoas de uma organização. Busca resultados por meio das pessoas que nela trabalham. Dessa forma o gestor faz as coisas por meio das pessoas, motivo pelo qual elas ocupam posições fundamentais nos negócios de todas as organizações. São normalmente chamados de funcionários, colaboradores, subordinados, parceiros ou empreendedores internos.

No que se refere aos profissionais que estão relacionados diretamente sob a gestão dos Presidentes, observa-se através do Gráfico 10 o índice dominante de 84% dos quais são relativos a média de 11 a 30 colaboradores diretos.

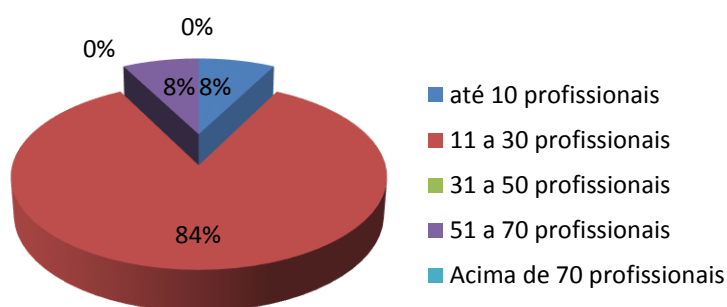


Gráfico 7 - Número de colaboradores diretos

Existe uma tendência de que quando uma equipe que ultrapassa certo número de pessoas, sua produtividade poderá baixar. Assim, é possível que ocorram problemas de motivação, aumento do estresse e queda na qualidade dos trabalhos desenvolvidos.

Alguns gestores conseguem trabalhar bem e motivar apenas equipes pequenas. Porém, quando há um aumento, sua capacidade diminui atingindo diretamente sua equipe. Talvez a grande diferença seja na capacidade que o líder possui ao lidar com um determinado número de pessoas.

3.2.4 Meios de comunicações utilizados

O Gráfico 11 apresenta os meios de comunicação mais utilizados pelos Presidentes. Percebe-se que o emprego da comunicação virtual se destaca nos três seguimentos propostos (comunicação interna, com o público e outros) seguidos da comunicação por meio de documentos impressos, contato telefônico e comunicação verbal. Pode-se observar pouca diferença de empregabilidade dos últimos, porém há de se destacar o uso efetivo de todos os meios de comunicação propostos.

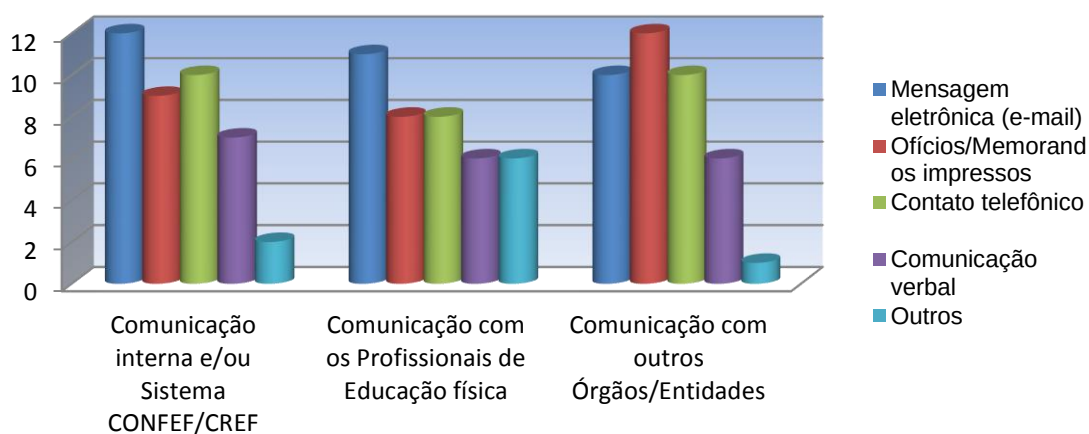


Gráfico 8 - Meios de comunicações empregados

A comunicação é fundamental para o exercício do controle social tanto em relação à capacidade de comunicação do CREF com a sociedade. Necessária no que tange sua capacidade de se localizar e selecionar informações importantes, interpretá-las e utilizá-las para elaborar as melhores propostas para produzir argumentações nos processos e participação dos Profissionais de Educação Física.

Sua importância amplia a capacidade de comunicação com os espaços externos, como as entidades ou instituições que os Presidentes representam, com outros fóruns deliberativos e a sociedade em geral.

3.2.5 Designação da função e Experiência Profissional

Quanto ao vínculo junto ao Sistema CONFEF/CREF's dos 13 respondentes no estudo compreendem em 11 Presidentes e 02 Vice-Presidentes.

A experiência profissional, traduzida no número de anos na função e anos na organização, apresentada no Gráfico 4, permite-nos referir que os inquiridos X3, X8, X10, X11 e X12 atuam no cargo de desde seu ingresso como Membro Conselheiro e X10, X11 desde a criação do Sistema CONFEF/CREF's.

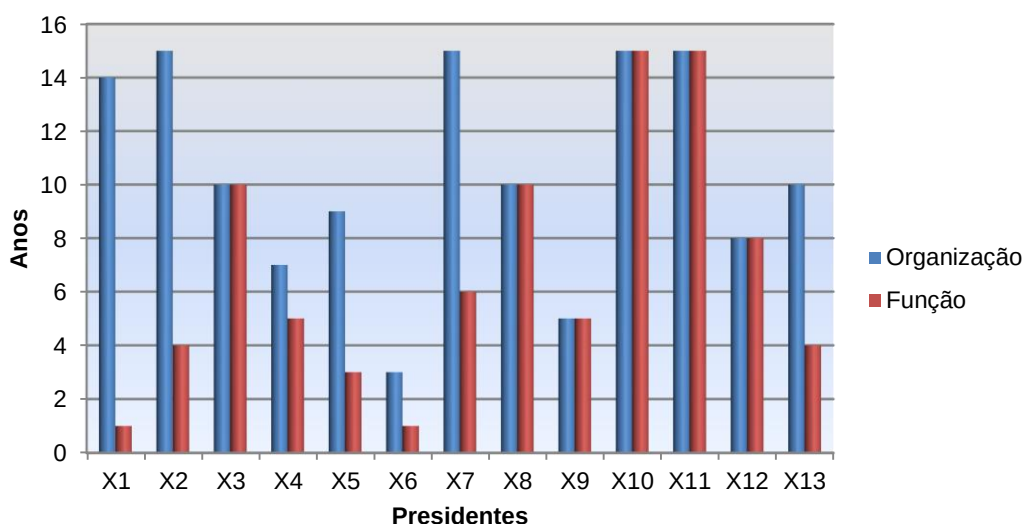


Gráfico 9 - Comparação do tempo e a função designado à organização

Para atingirmos uma classificação em termos de experiência usamos por base a escala referenciada por Lysaght & Altschuld (2000 apud Joaquim, 2010), da qual apresentam uma escala com objetivo de verificar níveis de experiência distintos considerando dois fatores: os anos na função e os anos na organização atual, da seguinte forma: pouca experiência - 0 a 4 anos, experiência razoável - 5 a 9 anos e muita experiência ≤ 10 anos. Nesse pressuposto o Gráfico 5 exibe um equilíbrio quanto as escalas quanto as experiências individuais.

Verificamos que os níveis de experiência dos respondentes, quanto à função, obtiveram índices semelhantes sobressaindo um pouco mais o nível de experiência razoável (38%) que se refere ao tempo de 0 a 4 anos de atuação.

No âmbito global, pode-se concluir que a média de anos de atuação junto à Organização alcançou um índice de $10,3 \pm 3,3$ oscilando de 03 a 15 anos e quanto à função a média alcançada foi de $6,7 \pm 3,8$ oscilando de 01 a 15 anos.

Observa-se certa estabilidade quanto ao tempo de trabalho na organização, aspecto que pode ser característico da própria cultura do Sistema, refletindo a política de gestão de pessoas, bem como a existência de compartilhamento dos valores pessoais com os valores organizacionais.



Gráfico 10 - Nível de experiências quanto à função e organização
Fonte: Lysaght & Altschuld (2000) adaptado por Joaquim (2010)

Esses dados ratificam os estudos de Dias (2010) e Maia (2012) onde os maiores índices dos os gestores atuam nas empresas na faixa entre 06 a 11 anos (40 % e 64,3%). De outra forma, os estudos de Prata (2008) identificaram que mais de 50% de seus diretores atuam no cargo na faixa de 01 e 05 anos e 1,69% atuam entre 16 a 20 anos no mesmo cargo.

De acordo com os resultados apresentados nesses estudos, observa-se que um tempo curto de experiência pode ser suficiente para no mínimo está inserido no mercado de trabalho, contudo não significa que o gestor já esteja preparado para todas as eventualidades que irão acontecer dentro do seu espaço de gerencia, e que ele deve continuar em busca de melhores qualificações.

Bezerra (2010) aponta que a visão do gestor sobre a importância de conhecer a organização como um todo permite que as estratégias sejam desenvolvidas sobre uma visão holística, considerando os aspectos internos e externos da organização. Quinn et al. (2003) demonstram que o caminho para o domínio de uma atividade/função é um processo de aprendizagem. Que é preciso esforço para a compreensão de novos conceitos e para a prática de novas habilidades.

3.3.6 Outras experiências com gestão

No que se refere às experiências anteriores à função atual, 92% dos respondentes afirmaram possuir outras experiências no campo da gestão. As áreas foram agrupadas e apresentadas no Gráfico 6, onde a função de Diretor de Faculdade/Escola alcançou um maior índice (31%), seguido de cargos como Coordenador (23%), Presidente (15%), Assessoria (15%) e Diretor empresarial e Proprietário ambos com 8%.

Em relação à experiência anterior com gestão Paiva & Ferreira (2013) apresentaram que a maioria dos diretores possui mais de 05 anos de experiência.

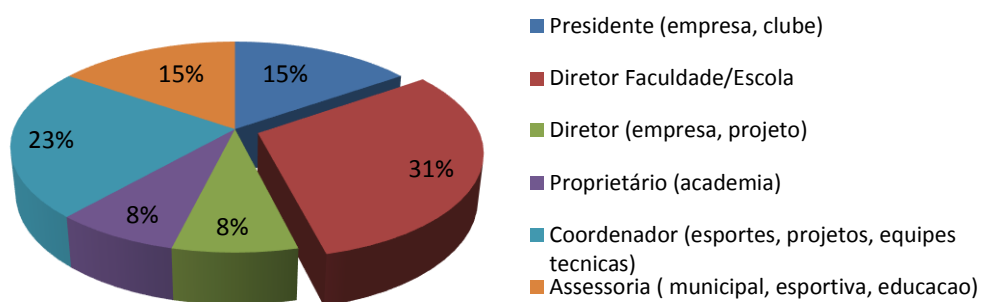


Gráfico 11 - Outras experiências em gestão

A aprendizagem em situação prática profissional é destacada por diversos autores como sendo importante no desenvolvimento das competências, conforme descrito por Zarifian (2001) e Le Boterf (2006), quando mencionam que a competência profissional é a combinação de conhecimento,

de saber-fazer e de experiências que só se manifestará diante de uma atividade prática em um contexto profissional.

3.2.6 Tempo e função

A distribuição do tempo despendido nas ações foi construída mediante ao grau de importância de acordo com as tarefas realizadas pelos Presidentes. As funções e tarefas selecionadas foram definidas tendo como base os trabalhos referidos e consulta no Estatuto CONFEF, no que tange às funções dos Presidentes, com a finalidade de se aproximar da realidade da atuação dos mesmos.

Dessa forma, foi solicitado que enumerassem as tarefas, por ordem de prioridade, das quais necessitassem mais tempo e dedicação para efetua-las. Os resultados podem ser observados através da Tabela 1.

FUNÇÕES/TAREFAS	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
Desempenhar ações administrativas e manutenção da Sede e Seccionais	1	4	3	2	2	1	5	6	4	5	7	3	5	3,69	1,89
Desempenhar ações de Recursos Humanos e Pessoal	4	2	5	8	1	2	6	7	5	4	8	4	1	4,38	2,43
Desempenhar ações econômicas e financeiras	7	6	4	6	4	3	7	3	8	3	5	2	4	4,77	1,88
Elaboração de pauta de reunião de Plenária	2	5	6	7	6	5	1	5	1	1	4	1	7	3,92	2,40
Elaboração de Projetos, Eventos e Marketing vinculados ao CREF	3	3	1	4	3	6	2	1	7	6	1	5	2	3,38*	2,06
Expedição de deliberações e resoluções, após decisão do Plenário	8	8	7	3	5	8	3	8	6	7	6	8	8	6,54*	1,85
Responder consultas sobre o Registro e Fiscalização do Exercício Profissional	6	7	8	1	8	7	8	4	3	8	3	7	6	5,85	2,34
Outras atividades	5	1	2	5	7	4	4	2	2	2	2	6	3	3,46	1,85

Tabela 1 - Divisão de funções e tarefas por prioridade de tempo/dedicação

Com base nos dados apresentados podemos identificar e ordenar as principais funções e tarefas, que carecem mais de tempo e dedicação, baseada nos índices exibidos através das médias das respostas.

O função/tarefa que mais se destacou refere-se às “Ações determinadas após de Reunião de Plenária”, da qual obteve uma maior média ($6,54 \pm 1,85$) no que tange ao desprendimento de tempo e dedicação dos Presidentes.

É notório tal função incidir com o maior índice tendo em vista que é no Plenário que passam todas as discussões mais importantes sobre as ações administrativas a respeito da Profissão e dos Profissionais de Educação Física e funcionamento do CREF. Tudo é discutido antes da aprovação. Somente após todos estarem devidamente esclarecidos é que se procede para a votação para a deliberação seja de portarias, resoluções, definição de ações e todos os demais assuntos pertinentes à competência do Plenário.

Em seguida as atividades administrativas, no que tange aos atendimentos relacionados ao funcionamento e atuação do CREF como, “responder consultas sobre registro e fiscalização do exercício profissional”, apresentaram a segunda média considerável ($5,85 \pm 2,34$). Os “desempenhos das ações econômicas e financeiras” apresentam média de $4,77 \pm 1,88$ seguidas pelas ações de atividades de Recursos Humanos ($4,38 \pm 2,43$).

Essas atividades podem ser consideradas como as que envolvem um número maior de serviços, pelo grande fluxo e por serem atividades de praxe do funcionamento do CREF, cujas não precisam de decisões do Plenário para ser desenvolvidas e definidas.

Consecutivamente surgem as atividades, não menos importantes, porém as que apresentam como serviços esporádicos em relação aos anteriores, tomando assim menos tempo para a realização. A ordem dessas atividades seguiu da seguinte forma: atividades referentes à elaboração de pauta de reunião de Plenária ($3,92 \pm 2,40$), ações administrativas e de manutenção da Sede e Seccionais ($3,69 \pm 1,89$), elaboração de Projetos, Eventos e Marketing vinculados ao CREF ($3,38 \pm 2,06$) e outras atividades ($3,46 \pm 1,85$).

3.2.7 Ações mais importantes da função

A seguir, apresentam-se os resultados das ações relativas à função, consideradas mais expressivas pelos Presidentes, isto é, de acordo com a importância atribuída pelos respondentes.

O Quadro 5 expõe às ações realizadas apontadas como situações de muita importância para a estabilidade e realização no trabalho desenvolvido. Tais ações foram arranjadas no quadro e separadas por área ou campo.

ÁREA/CAMPO	AÇÕES
Pessoas Físicas e Jurídicas	Aproximação, capacitação, fazer cumprir normas (estatuto, resoluções, portarias)
Funções administrativas	Desenvolver o Programa de Gestão; promoção de eventos; equilíbrio financeiro; ações de marketing; divulgação e valorização da profissão; divulgação das ações realizadas pelo CREF; desenvolver Relatório Gerencial; estrutura e funcionamento ideal para melhor atendimento; reduzir tempo de atendimento/retorno; consolidar ações gerenciais.
Ações judiciais	Projetos de Lei da categoria; evitar não criar fatos prejudiciais.
Plano Estratégico	Elaboração, execução e acompanhamento.
Equipe (Conselheiros e funcionários)	Importância das reuniões; valorizar e aprimorar as competências dos contratados; trabalhar a motivação, harmonia e integração da equipe.
Fiscalização	Com finalidade de orientar e prevenir; melhoria e intensificação das ações; material de trabalho satisfatório (carros), combate ao exercício ilegal da Profissão.
Instituições de Ensino Superior	Estreitamento do relacionamento, parcerias, discussão sobre Licenciatura X Bacharelado.
Parcerias (deputados, Governo, IES, Ministério Público, Tribunal de Justiça...)	Ênfase nas reuniões; defesa em prol da Profissão; quebra de paradigmas; parcerias e convênios.

Quadro 6 - Ações consideradas mais importantes pelos Presidentes

Podemos perceber que há uma preocupação perante aos Presidentes no que tange ao envolvimento direto com seu público alvo. No que tange Pessoas Físicas (Profissionais de Educação Física) e Jurídicas (Empresas prestadoras de serviços em atividade física), onde questionam questões

referentes à aproximação, capacitação, cumprimento de normas (estatuto, resoluções, portarias).

Tal preocupação pode ser observada no estudo recente de Diniz et al. (2014), intitulado “Diagnóstico da realidade dos Profissionais registrados no Conselho Regional de Educação Física da 6ª Região - MG: adesão ao Código de Ética” do qual verificaram um notório conhecimento e compreensão dos Profissionais em relação ao Código de Ética, porém foi observado a falta de confiabilidade e interesse no que se refere o vínculo dos Profissionais junto ao Sistema onde a maioria a maior parte não o legitima, sendo a adesão por obrigação e exigência do local de trabalho.

Segundo Vergara (2003, apud Luz 2013), “normas são documentos que contêm orientações e instruções necessárias ao desenvolvimento de determinadas atividades que são de interesse e aplicação por todas as unidades administrativa. E os procedimentos são o detalhamento da operacionalização das atividades que compõe um sistema”.

Dessa forma, ressalta-se a importância de que a realidade da população seja vivenciada na dinâmica diária dos Conselhos, para que os representantes possam trazer necessidades da comunidade para as discussões públicas, tornando-se um meio para conseguir atingir os objetivos de qualidade de vida da população.

No que se refere às funções administrativas pode-se perceber que as atividades realizadas pelos Presidentes estão relacionadas às funções gerenciais a partir das considerações de Quinn et al. (2003): acompanhamento e realização do planejamento; organização dos trabalhos a serem realizados nos Conselhos; participação na distribuição de atividades; direção; desenvolvimento das atividades de liderança; supervisão de atividades dos funcionários e controle; avaliação do alcance dos objetivos e metas.

Na prática o conhecimento da função requer habilidades necessárias para que o profissional desenvolva seus conceitos a fim de aplicar nas organizações. De acordo com Chiavenato (2000):

(...) para que as empresas sejam bem sucedidas, os profissionais precisam planejar o seu negócio, pois planejar significa estudar antecipadamente as ações a serem tomadas pela empresa e quais os

objetivos que se pretende alcançar. O planejamento tem como fator fundamental oferecer condições racionais para que a empresa seja organizada e dirigida com base nas hipóteses levantadas ante a realidade atual e futura. Chiavenato (2000)

No processo de controle, o papel do gestor é averiguar se as atividades estão ocorrendo dentro de seu planejamento, se os resultados prévios estão dentro do esperado, como prazos e custos. Exercendo esse controle, o gestor junto com sua equipe, pode identificar se os serviços estão sendo realizados conforme planejado.

De acordo com Dessler (1998 apud Chiavenatto, 1999), a administração de Recursos Humanos, é a função administrativa devotada à aquisição, treinamento, avaliação e remuneração de empregados. Todos os gerentes são, em certo modo, gerentes de pessoas, porque todos estão envolvidos em atividades como recrutamento, entrevistas, seleção e treinamento.

Assim, as soluções de problemas e conflitos é algo presente na realidade da organização e faz necessárias decisões imediatas a fim de que não tragam novos problemas. O próprio filósofo Maquiavel faz referência a este fato. Segundo Maquiavel, em O príncipe, o governante, o gestor, deve ter capacidade de prever os fatos e encaminhar soluções para que tal fato não ocorra, e se ocorrer, a solução deve ser rápida, se não o fato pode ir aumentando de tal forma que não haja mais solução.

Outra ação mencionada pelos Presidentes se refere às Instituições de Ensino Superior - IES e a relação direta com as mesmas, principalmente no que se refere às discussões sobre as áreas de Licenciatura e Bacharelado. No entender de Antunes (2007), a interação entre as IES, poder público, iniciativa privada, entre outros é fundamental importância, pois fornece elementos para os gestores elaborarem políticas de aprimoramento, já que Conselhos funcionam como ferramenta de identificação das demandas sociais, inovação e difusão da área de Educação Física.

Diante as ações julgadas como mais importantes pelos Presidentes, de uma forma generalizada podemos concordar com Tojal & Barbosa (2006) no que se diz respeito sobre o papel dos Conselhos. Segundo os autores a função do Conselho é fortalecer a imagem do Sistema, buscando conquistar e

consolidar as Políticas Públicas e Privadas, nos órgãos e entidades correlatos e afins, promover parcerias, conquistar densidade política em todos os meios, visando divulgar o Sistema CONFEF/CREF's, bem como, zelar pela qualidade da formação profissional, quebrando paradigmas e compreensões equivocadas e distorcidas a respeito da Profissão, seja no executivo, legislativo e judiciário.

A partir do exposto observamos que o gestor precisa conhecer tudo acerca da organização para planejar o seu andamento - recursos físicos, humanos e financeiros. A organização deve ser bem desempenhada para evitar imprevistos durante a execução do projeto, como por exemplo, gastos excessivos ou não previstos.

3.3 Outros Vínculos

3.3.1 Atividades profissionais externas

Apenas um Presidente não atua em outra atividade profissional, fazendo com que 92% dos Presidentes exercem atividades/funções paralelas à gestão do respectivo CREF. A atividade de Professor Universitário foi a função mais apresentada pelos respondentes (34%), deparamos também com as funções de Membro do Conselho Municipal do Desporto, Personal Training, Secretaria Municipal de Educação, Presidente da Academia Olímpica Brasileira, Diretor do Centro Esportivo da UFOP e Diretor de Escola Pública.

3.4 Modelos de Competências de Gestão

Nesse estudo as competências de Quinn et al. (2003) foram pesquisadas somente na visão do próprio respondente, sendo então observadas por sua autopercepção no que se refere às competências gerenciais.

O Modelo de Competências Gerenciais desenvolvido por Quinn et al. (2003) baseia-se em quatro Modelos Gerenciais divididos em oito Papéis e as

Competências requeridas para o desempenho de cada um deles. Buscam como finalidade facilitar a compreensão e melhorar o desempenho dos gerentes em suas funções.

Inicialmente foram identificadas e analisadas as competências, seguido dos papéis e depois dos modelos gerenciais. Dessa forma foram identificados os resultados das médias encontradas, onde os maiores valores se encontram em negrito e os menores valores em negrito e itálico para melhor visualização e, na sequência as leituras e/ou análises (Tabela 2).

MODELOS	PAPÉIS	COMPETÊNCIAS	MÉDIA COMPE- TÊNCIA	MÉDIA PAPEL	MÉDIA MODELO
Modelo Sistemas Abertos	Inovador	Convive frequentemente com as mudanças	5,88		
		Possui e desenvolve pensamento criativo	5,85	5,92	
		Trabalha no gerenciamento das mudanças	6,04		
	Negociador	Busca manter uma base de poder	5,92		5,99
		Trabalha negociando acordos e compromissos	6,23	6,06	
		Apresenta ideias frequentemente	6,04		
Modelo Objetivo Racional	Produtor	Trabalha focado na produtividade do trabalho	6,58		
		Estimula o desenvolvimento de um ambiente de trabalho produtivo	6,35	6,35	
		Trabalha no gerenciamento de tempo e de estresse	6,12		6,29
	Diretor	Planeja e organiza as ações da empresa	6,27		
		Estabelece metas e objetivos para empresa	6,27	6,24	
		Desenvolve e comunica a visão da empresa	6,19		
Modelo Processos Internos	Coordenador	Planeja o trabalho da organização	6,35		
		Gerencia projetos da organização	6,12	6,09	
		Gerencia a organização de forma multidisciplinar	5,81		
	Monitor	Analisa as informações com pensamento crítico	5,38		5,88
		Gerencia o desempenho e processos coletivos	5,65	5,67	
		Monitora o desenvolvimento individual do empregado	5,96		
Modelo Relações Humanas	Facilitador	Estimula a constituição de equipes	6,19		
		Adota um processo decisório participativo	6,23	6,14	
		Desenvolve gerenciamento de conflitos	6,00		
	Mentor	Possui compreensão de si próprio e dos outros	6,35		6,20
		Desenvolve comunicação eficaz	6,27	6,26	
		Estimula o desenvolvimento dos empregados	6,15		

Tabela 2 - Modelos Gerenciais de competências de Quinn et al. (2003)

Fonte: Dados da pesquisa

Destaca-se que nenhuma das médias, segundo os parâmetros estipulados, foi considerada insatisfatória, pelo contrário, todas as médias achadas são elevadas e equilibradas, com valores superior a $\leq 4,50$.

3.4.1 Modelo dos Sistemas Abertos

O Modelo dos Sistemas Abertos que alcançou a média de 5,99. Nesse modelo as organizações se deparam com a necessidade de competir num ambiente ambíguo e competitivo. Os processos fundamentais são a adaptação política, a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança. Neste sistema trazemos dois papéis gerenciais: inovador e negociador Quinn et al. (2003).

Os inovadores costumam ser visionários. Nesse papel, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, identificar tendências significativas e tolerar as incertezas e os riscos. Os negociadores preocupam-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos deve ter astúcia política, poder e capacidade de persuadir e influenciar (Picchiali, 2003).

De acordo com os dados apresentados na Tabela 3, destaca-se que no Modelo dos Sistemas Abertos, a maioria dos Presidentes pesquisados identificou-se com as competências relacionadas ao papel de negociador das quais obtiveram a média de 6,06. No que tange às competências gerenciais do papel, que se refere ao trabalho negociado acordos e compromissos com a equipe alcançou índice de 6,23.

O papel e inovador alcançou a média de 5,92, destacando a competência sobre gerenciamento das mudanças que ocorrem, da qual atingiu média de 6,04. Contrapondo a essas médias as competências “convive frequentemente com as mudanças” e “possui e desenvolve pensamento criativo” alcançaram os menores índices do modelo (5,88 e 5,85).

Nesse sentido, sugerimos uma atenção no desempenho de tais competências tendo em vista que, de acordo com (Quinn et al. (2003), o papel do gerente inovador envolve o uso da criatividade e o gerenciamento da

adaptação ao ambiente externo. Para (Picchiali, 2003) esse tipo de gerente caracteriza-se por ser sonhador e criativo, capaz de enxergar longe, vislumbrar inovações e apresentá-las de forma convidativa e convincente.

3.4.2 Modelo Objetivo Racional

O Modelo Objetivo Racional se destacou alcançando a maior média entre os outros modelos, com índice de 6,29. O modelo tem como objetivos a produtividade e o lucro, no qual o fim almejado é a produtividade e seus meios estão relacionados com metas e ao direcionamento. A função do gerente é tornar-se um diretor que decide e um produtor pragmático.

Neste modelo localizado no quadrante inferior direito situam-se os papéis de diretor e produtor. No que se refere ao papel de diretor, os gerentes devem explicitar expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas. Quinn et al. (2003) define que no papel do diretor as regras são determinadas bem claramente, onde o se reflete a essência para liderança,

O papel de produtor deve remeter às atividades que sejam orientadas para as tarefas, mantenham o foco no trabalho e possam exibir um elevado grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal, manifestando um desejo obsessivo pelo alcance dos objetivos (Quinn et al. (2003).

Na Tabela 2 podemos observar uma maior tendência dos Presidentes pesquisados com as competências ligadas ao papel de produtor, do qual se destacou alcançando o maior índice entre todos os outros papéis (6,35). Em relação às competências analisadas a que se destaca dentre todas as demais também se refere ao papel, onde o estímulo à produtividade no trabalho apresentou a média de 6,58.

O papel de diretor também alcançou uma média considerada alta, conseguindo índice de 6,24. No que tange as competências relacionadas ao papel, pode-se observar que as médias foram bem próximas, sendo as que mais se destacaram foram “planeja e organiza as ações da empresa” e “estabelece metas e objetivos para equipe”, ambas médias de 6,27.

Outro ponto reside na constatação de que as habilidades estão relacionadas com a expectativa que os Presidentes assumam o comando e exerçam o papel de líder. No entanto, nem todas as competências foram apontadas de forma relevante, tendo em vista que o “gerenciamento do tempo e estresse” e a “comunicação da visão da empresa” são pontos que devem ter atenção por parte da Organização e em específico do público pesquisado.

Segundo Bernhoeft (1989, apud Luz, 2013), “a administração do tempo é conceituada como uma ferramenta gerencial, que tanto pode ser utilizada nas empresas quanto no dia-a-dia, permitindo a organização de metas pessoais e profissionais com menor dispêndio de energia física e mental”.

Pode-se dizer que uma eficiente administração do tempo pode estar pautada no cumprimento da agenda e conciliada a atividades de compromissos com a gestão, atingindo as prioridades, metas e objetivos e provavelmente o fator mais importante da administração de si mesmo.

Segundo Maia (2012) o Modelo de Metas Racionais é o paradigma de eficácia mais antigo. Nos papéis desse modelo se destaca a produtividade exagerada, podendo ocasionar elevados níveis de estresse. Desse modo, é aconselhável mesclar com outros papéis a fim de equilibrar com os demais de uma maneira adequada dentro da organização.

3.4.3 Modelo dos Processos Internos

O Modelo de Processos Internos foi o que apresentou uma menor média encontrada para o modelo gerencial, com índice de 5,88. O modelo está situado no eixo horizontal que é auxiliado pelo foco interno, já no vertical pelo extremo controle, o que sugere ser uma maior utilidade para situações de consistência na produção ou prestação de serviço.

O Modelo dos Processos Internos, no início do século XX, ficou conhecido como “burocracia profissional”. Os critérios de eficácia são estabilidade, continuidade, fluxo de trabalho e informações, baseia-se na convicção de que a rotina promove a estabilidade. Tem-se como ênfase a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de

registros. Ressalta-se que, os papéis de coordenador e monitor fazem parte desse modelo Quinn et al. (2003).

O gerente no papel de coordenador tem seu foco na eficiência do fluxo de trabalho. (Picchiali, 2008). O coordenador está voltado para as atividades que forneçam sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema, e que estes sejam dignos de confiança e de crédito, e se espera deste profissional, traços comportamentais voltados à facilitação do trabalho, como agendamento, coordenação de esforço de equipe, enfrentamento de crises e resolução das dificuldades de ordem tecnológica, logística e doméstica. (Quinn et al., 2003)

De acordo com Picchiali (2008), o papel de monitor requer cuidado com detalhes, controle e análise. Como monitores, os gerentes que devem saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte.

A média de 6,09 foi alcançada no papel de coordenador, do qual a competência que mais se destacou foi “planejamento do trabalho de forma objetiva” alcançando índice de 6,35. No entanto, vale ressaltar que a competência “gerencia a organização de forma multidisciplinar” alcançou baixo índice (5,81) em relação às demais do papel. Neste contexto, torna-se necessária a atenção dos Presidentes voltarem-se nas interferências das decisões que tomadas no que se refere aos departamentos ou setores, para que estas não influenciem negativamente no desenvolvimento organizacional.

Na análise dos dados é possível identificar uma menor valorização dos Presidentes, no que tange ao papel do monitor, do qual atingiu a menor média de 5,67. Apesar de apresentar a menor média entre os papéis, ainda assim, se depara no nível satisfatório para o papel, de acordo com os critérios estabelecidos em termos de eficácia dos papéis. Perante as competências gerenciais a que mais se destaca, sendo apontada como a de menor relevância dentro da organização se refere à análise das informações com pensamento crítico que atingiu a média de 5,38.

Para tanto se torna necessário adequar o treinamento e desenvolvimento necessário de habilidades que condicionem a melhor adequação dos gerentes pesquisados a esta habilidade.

3.4.4 Modelo de Relações Humanas

O Modelo de Relações Humanas tem como foco de estudo os indivíduos e grupos e nele se reconhece que o compromisso, a coesão e o moral são significativos indicadores de eficácia. O clima enfatizado caracteriza-se pelo trabalho em equipe, receptividade e comunicação intensa e temos que os principais papéis gerenciais são o de facilitador e mentor Quinn et al. (2003).

Picchiai (2008) refere o gerente no papel de facilitador procura fomentar os esforços coletivos. Busca a coesão da equipe, administrando os conflitos interpessoais. O índice de média alcançado para este papel foi de 6,14, do qual suas competências alcançaram índices próximos, porém com uma média de 6,23 a competência “adota um processo decisório participativo” se destacou entre as demais.

O mentor dedica-se ao desenvolvimento de pessoas mediante uma orientação cuidadosa e com empatia. Focado no interesse humano, o gerente é solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo. Escuta e apoia as reivindicações legítimas dos subordinados. Vê nos funcionários, pessoas a serem desenvolvidos, transmite apreciação e reconhecimento. (Picchiai, 2008)

O papel de mentor foi o segundo mais destacado entre os Presidentes, pois alcançou a média de 6,26. Dentre as competências que compõe o papel de mentor, observa-se um nível alto no índice das médias, onde ganha destaque a que se refere à compreensão de si e dos outros a quem gerencia (6,35) tendo em vista que a habilidade de desenvolver a empatia torna-se essencial para uma boa gestão.

Nesse pressuposto, o Modelo das Relações Humanas obteve o segundo maior índice de média perante aos demais modelos. Nesse contexto, Picchiai (2008) refere-se que o modelo tem como ênfase o compromisso, a coesão e a moral. A premissa é que o envolvimento resulta em compromisso; os valores centrais são a participação, a resolução de conflitos e a construção do consenso. Dessa forma, função do gerente é tornar-se um mentor empático e um facilitador centrado em processos.

3.4.5 Papéis de Gestão

Como os índices das médias alcançadas foram muito próximos, aplicamos o teste ANOVA de Friedman a partir das médias dos Papéis de Gestão, como proposto por Maia (2012). A finalidade do teste é verificar se existe uma diferença significativa entre as médias e se os fatores exercem influência em alguma variável dependente, dessa forma foram colocadas as seguintes hipóteses:

- H_0 : Os índices das médias alcançadas pelos Presidentes são iguais para os 08 papéis gerenciais.
- H_1 : Os índices das médias alcançadas pelos Presidentes são diferentes para os 08 papéis gerenciais.

Partindo do pressuposto, foi instituído o GL (grau de liberdade) de 07, pelo fato de obtermos 08 papéis gerenciais $GL = (n-1)$, realizando um teste com alfa de 5% (95% de confiança). Dessa forma, obtemos o Qui-Quadrado tabelado ($X^2_{tab} = 14,067$), do qual foi encontrado o Qui-Quadrado calculado para as variáveis de ($X^2_{cal} = 25,15998$).

Como se tem um $X^2_{tab} < X^2_{cal}$, logo se recusa a hipótese nula com 95% de confiança, ou seja, as médias obtidas pelos gerentes são diferentes para os 08 papéis gerenciais, como apresentado na Tabela 3:

Grupo	Contagem	Soma	Média	Des.Padrão
Inovador	13	77,00000	5,92308	0,33155
Negociador	13	78,83333	6,06410	0,20157
Produtor	13	82,50000	6,34615	0,12251
Diretor	13	81,16667	6,24359	0,22970
Coordenador	13	79,16667	6,08974	0,16489
Monitor	13	73,66667	5,66667	0,25926
Facilitador	13	79,83333	6,14103	0,21225
Mentor	13	81,33333	6,25641	0,22044

Tabela 3 - Teste ANOVA de Friedman para os papéis gerenciais
Fonte: Dados da pesquisa

Tendo em vista que os papéis são uma média das competências e os modelos gerenciais uma média dos papéis, acreditamos que não seria necessária a aplicação do teste ANOVA de Friedman para as Competências tão pouco para os Modelos, onde certamente seria confirmada a hipótese H_1 .

Partido do pressuposto, a Tabela 4 expõe as estatísticas descritivas de comparação referentes aos papéis gerenciais mensurados pelos respectivos Presidentes no critério de autoavaliação.

Para o cálculo dos valores indicados nos gráficos, foi calculada a média algébrica entre os valores obtidos para cada gestor para cada uma das 03 competências correspondentes a cada papel de gestão.

Verifica-se que praticamente todos os papéis apresentam valores médios muito próximos uns dos outros, assim como mediana e variabilidades razoavelmente similares. Dessa forma, pode-se observar que há uma predominância na concentração de dados na faixa de avaliação "elevado" para todos os oito papéis gerenciais exigidos, como exposto por Quinn et al., (2003).

Papéis gerenciais	Média	P25	Mediana	Desvio Padrão	P75
Inovador	5,92	5,67	6,00	0,58	6,33
Negociador	6,06	5,67	6,17	0,45	6,33
Produtor	6,35	6,33	6,33	0,35	6,50
Diretor	6,24	6,17	6,33	0,48	6,50
Coordenador	6,09	6,00	6,17	0,41	6,33
Monitor	5,67	5,50	5,67	0,51	6,00
Facilitador	6,14	5,83	6,17	0,46	6,50
Mentor	6,26	6,00	6,17	0,47	6,67

Tabela 4 - Medidas descritivas dos papéis gerenciais dos Presidentes

Dessa forma, percebe-se que dentre todos os papéis gerenciais, o papel gerencial que se destaca pelo índice mais baixo é o de Monitor, com média de 5,67 e valores de percentil 25 (P_{25}) e mediana inferiores aos demais. Já no sentido contrário, encontra-se o papel de Produtor, com média ligeiramente superior às demais (6,35) e um valor de percentil 75 (P_{75}) mais elevado, além de possuir pouca variabilidade, indicando concentração dos dados nessas faixas mais altas de avaliação.

De acordo com o modelo de Quinn et al. (2003), podemos averiguar pelas informações alcançadas, por meio do gráfico radar e dos testes de comparações que, na percepção dos Presidentes foram apresentados níveis elevados para os papéis gerenciais, como apresentado no Gráfico 12:

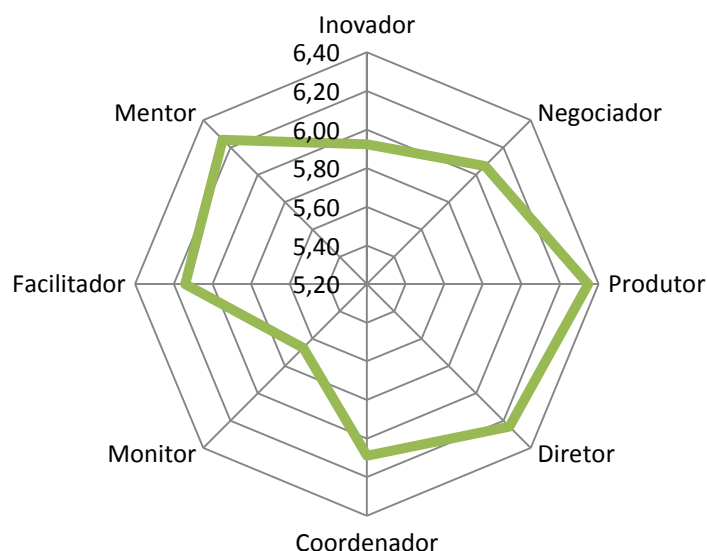


Gráfico 12 - Média dos Papéis gerenciais

Considerando a amplitude máxima das respostas, 1 a 7, note-se que as médias para os papéis foram bastante altas, com leve variabilidade. O papel que se destaca por concentrar os maiores índices de competências efetivas é o de “Produtor”, pois possui a maior média e uma maior concentração das respostas, enquanto o papel que possui a menor média verificada é o papel de “Monitor”.

Quando todos os papéis estão equilibrados e existe uma média mais alta para o papel do produtor, podemos considerar um gerente ineficaz, de acordo com o modelo de Quinn et al. (2003) – Quadro 3, pois quando apenas o papel de produtor obtém destaque, o perfil é classificado como um gerente “workaholics sufocantes”, o que difere, já que podemos observar que 05 outros papéis também obtiveram médias acima 6,00 e os outros 02 alcançaram médias muito próximas. Dessa forma, não existe esse desequilíbrio que possa apontar os workaholics sufocantes.

Diante o pressuposto, o perfil gerencial dos Presidentes encaixa-se como “papéis eficazes”, cujo delineamento se aproxima do “mestre”, ou seja, aqueles que abrangem todas as competências de modo semelhante, observável por meio dos papéis que executam. Este perfil já foi encontrado em outras pesquisas, tais como Paiva & Ferreira (2013), Fernandes (2012a) e Dias (2010) no âmbito do “ideal”, do que é exigido dos gestores, o que também provoca aprofundamento.

Uma vez feita a identificação desses perfis e, a partir disso, correlacionando-os no vértice comportamental do corpo gerencial da empresa, pode-se aplicar diversas práticas de gestão de pessoas conhecidas, visando, assim, a uma melhoria nas competências dos gestores que apresentam determinadas deficiências. Convém, portanto, compreender o perfil dos Presidentes do Sistema CONFEF/CREF’s de modo a apreender o contexto e as demandas a que estão submetidos dentro da Organização.

4. CONCLUSÃO

O objetivo geral foi descrever o Perfil dos Presidentes dos do Sistema CONFEF/CREF's - Conselhos Federal e Regionais de Educação Física e avaliar suas autopercepções no que se refere às Competências Gerenciais através do modelo proposto por Quinn et al. (2003). Para a consecução deste objetivo, foram traçados objetivos específicos, cujas principais considerações serão explicitadas mais adiante, tendo em vista que o objetivo da presente pesquisa foi ir além da observação do desenvolvimento dos Presidentes em seus cargos, mas sim perceber o perfil e as competências de cada um.

No que diz respeito às características sócio-demográficas dos Presidentes pesquisados, identificou-se uma predominância do sexo masculino, sendo a maioria casado e com mais de 50 anos. Todos possuem formação em Educação Física e Pós-Graduação em diversas áreas e 04 respondentes apresentam título de Mestrado e Doutorado respectivamente.

No que tange ao vínculo a Organização observamos uma estimável distribuição de sedes dos CREF's pelo país, porém destaca-se a concentração de Profissionais registrados na região Sudeste, da qual é a região mais desenvolvida e populosa, fazendo com que a mesma possui um maior número de seccionais distribuídas.

No ponto de vista do tempo de atuação junto à Organização, a média alcançada foi de 10,3 anos e quanto ao tempo no cargo, a média foi de 6,7 anos, onde pode-se observar que 04 Presidentes atuam desde a fundação do Sistema CONFEF/CREF's. Os presidentes respondentes afirmaram possuir outras experiências no campo da gestão e em outras áreas onde a função de Diretor de Faculdade/Escola se destacou entre as demais.

Os Presidentes dispõem o tempo médio de 20h/semana para cumprimento de suas atividades, das quais dirigem uma média de 11 a 30 colaboradores diretos. Diante ao exposto, a tarefa que mais se destacou no que se refere ao tempo gasto para realização, é alusiva às "ações

determinadas em Reunião de Plenária” seguidas das atividades administrativas (fiscalização, financeiras e Recursos Humanos).

Ações realizadas apontadas como situações de muita importância para a estabilidade e realização no trabalho desenvolvido destacaram a preocupação com a aproximação do público alvo à Organização, seguidos por ações administrativas e de parcerias.

Em relação à percepção das competências gerenciais dos Presidentes dos do Sistema CONFEF/CREF's, podemos concluir que todas apresentaram um nível de classificação satisfatória, de acordo com as exigências propostas. Dessa forma, a competência que se destacou foi a que exige um trabalho mais focado na produtividade. O papel do produtor concentrou os maiores índices de competências efetivas, principalmente por este visar ao desenvolvimento de atividades orientadas para as tarefas. Já o papel de monitor foi o menos presente no perfil destes profissionais, o que pode estar relacionado à estrutura organizacional do Sistema CONFEF/CREF's.

Os papéis, de maior e menor média, apontados na pesquisa estão inseridos dentro dos Modelos dos Objetivos Racionais e o Modelo dos Processos Internos respectivamente. Ao analisar os perfis dos gestores, identificou-se que em relação às competências requeridas, na percepção dos Presidentes, estas estão próximas ao perfil denominado de “Adaptativos Mestre”, sendo reconhecido como um perfil gerencial eficaz.

O estudo das competências gerenciais dos Presidentes dos do Sistema CONFEF/CREF's se fez importante por ser uma forma de se identificar as necessidades destes tipos de serviços quanto ao perfil de seu gestor, podendo, a partir do entendimento de suas necessidades minimizarem os problemas encontrados na direção dos CREF's.

Limitações

A limitação desta pesquisa está centrada na questão do tipo da pesquisa survey que dá ênfase nos aspectos perspectivos, nos quais os resultados alcançados são referentes à percepção que as pessoas têm acerca de si

mesmas, e se considerar que a percepção é subjetiva, pode-se resultar em dados distorcidos.

A utilização de outros métodos de recolha de informação poderia aumentar a precisão e a qualidade da informação recolhida, tendo em vista que o questionário foi o único método de recolha de dados utilizado.

As técnicas de análise de dados utilizadas poderiam ter sido complementadas com outras, para aumentar a especificidade das conclusões obtidas.

Ressaltamos que a extensão do questionário poderá ter induzido alguns dos Presidentes a responderem com menor ponderação as questões abordadas.

Recomendações e perspectivas para futura investigação

Recomendamos que, para futuras pesquisas, utiliza-se também entrevistas como complemento no que se refere às técnicas de recolha de dados, tendo em vista que as mesmas apresentam um carácter mais aberto e permitem uma maior riqueza de informação para análise, que possa apontar novos caminhos de investigação.

Será de especial interesse rever a avaliação das competências dos gestores para verificar se existiram ajustamentos em consequência do feedback recebido, como indicado pelos diversos autores citados na literatura no que se refere ao tema.

Dessa forma, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos futuros nos quais possam ser aplicadas hetero-avaliações, de modo que o profissional possa ser avaliado pelos seus superiores e subordinados, corrigindo assim a predisposição da autoavaliação, que pode interferir na interpretação dos resultados diante da realidade encontrada.

BIBLIOGRAFIA

1. Alencar, A. C. R. D. (2013). O controle exercido sobre os conselhos de fiscalização do exercício profissional. Trabalho de conclusão de curso apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Brasília - FD/UnB, Brasília - DF.
2. Antunes, A. C. (1999). Os Sentidos do Trabalho - Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. Boitempo Editorial: São Paulo-SP
3. Antunes, A. C. (2005). Adeus ao Trabalho? - Ensaio Sobre as Metamorfoses e a Centralidade do Mundo do Trabalho. São Paulo: Cortez. 10, 200.
4. Antunes, A. C. (2007). Mercado de trabalho e Educação Física: aspectos da preparação profissional. Revista de Educação, 10(10), 141-149.
5. Bahry, C. & Tolfo, S. (2004). A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias. Revista de Administração Mackenzie, 5(2), 37-54.
6. Barros, C. D. M. P., da Silva, J. S., de Lima, G. A., & Brito, D. G. S. (2013). As Competências Gerenciais Desenvolvidas pelos Secretários Executivos. Revista de Gestão e Secretariado, 4(2), 25-47.
7. Barros, J. M. C. (2000). Educação Física, Profissão Regulamentada. Revista Brasileira de Ciências do Esporte, 21(2).
8. Bernardes, C. & Marcondes, R. C. (2001). Sociologia Aplicada à Administração. (5), São Paulo, Saraiva.
9. Bezerra, I. C. (2010). Perfil de competências gerenciais no ensino superior tecnológico. Dissertação de Mestrado em Administração apresentado à Universidade Potiguar. Natal - RN.
10. Bitencourt, C. C. (2001). A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional. Tese de Doutorado, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
11. Boyatzis, R. E. (1982). The competent Manager. New York: John Wiley & Sons.

- 12.Brandão, C., & Jordão, F. (2012). O desempenho individual de gestores intermédios da administração pública portuguesa. *Revista do Serviço Público*, 63(3), 285.
- 13.Brandão, H. P. & Borges-Andrade, J. (2007). Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, 8(3), 32-49.
- 14.Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 08-15.
- 15.Brasil (1937). Constituição da República Federativa do Brasil. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, DF. Senado 1937.
- 16.Brasil (1967). Decreto Lei nº 200. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e da outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília - DF. 27 de fevereiro de 1967.
- 17.Brasil (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília - DF, 05 de outubro de 1988.
- 18.Brasil (1995). Projeto de Lei nº 330/95. Dispõe sobre a Regulamentação dos Profissionais de Educação Física e cria seus respectivos Conselhos Federal e Regionais. Brasília: Câmara dos Deputados.
- 19.Brasil (1998a). Lei nº 9.615 – Lei Pelé. Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília - DF. 24 de Março de 1998.
- 20.Brasil (1998b). Lei nº 9.649. Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios e dá outras providências. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília - DF. 28 de maio de 1998.
- 21.Brasil (1998c). Lei nº 9.696. Dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria os respectivos Conselho Federal e

- Conselhos Regionais de Educação Física. Diário Oficial da República Federativa do Brasil - Brasília, DF. 01 de Setembro de 1998.
22. Bruno- Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
23. Carbone, P. P.; Brandão, H. P.; Leite, J. B. D. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
24. Chiavenato, I. (1999). *Gestão de Pessoas, o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
25. Chiavenato, I. (2000). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus.
26. CONFEF (1999). *Educação Física: História da Regulamentação*. *Revista Sprint*. Rio de Janeiro. 103, 4 –47.
27. CONFEF (2002). Resolução CONFEF nº 046. Dispõe sobre a Intervenção do Profissional de Educação Física e respectivas competências e define os seus campos de atuação profissional. Rio de Janeiro. 18 de fevereiro de 2002. Disponível em <http://www.confef.org.br>
28. CONFEF (2003). Resolução CONFEF nº 056. Dispõe sobre o Código de Ética dos Profissionais registrados no Sistema CONFEF/CREF's. Rio de Janeiro. 18 de agosto de 2003. Disponível em: <http://www.confef.org.br>
29. CONFEF (2010). *Estatuto do Conselho Federal de Educação Física – CONFEF*. Diário Oficial da União. nº 237, Seção 1, 137-143. 13 de dezembro de 2010. Disponível em: <http://www.confef.org.br>
30. Cortez, R. C. S. (2002). Parecer da Assessoria Jurídica do Sindicato dos Professores do Rio de Janeiro - SINPRO/Rio. Rio de Janeiro.
31. Da Costa Lamarca, B. R. (2014). *Regulamentação: a “luta” das lutas. Aspectos Jurídicos da Intervenção do Profissional de Educação Física*. Rio de Janeiro, 17-26.
32. Deluiz, N. A. (1996). Globalização econômica e os desafios à formação profissional. *Boletim Técnico SENAC* 22(2), maio/ago, Rio de Janeiro.

33. Dias, E. F. A. (1997). A liberdade (Im)possível na ordem do capital. Reestruturação produtiva e passivização. Textos didáticos. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas - IFCH/UNICAMP, Campinas-SP, 2(29).
34. Dias, H. C. V. B. (2010). Competências do enfermeiro: um estudo em um hospital privado de Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
35. Diniz, A., Boschi, C. B. & Sarmento, J. P. (2014). Diagnóstico da realidade dos profissionais registrados no Conselho Regional de Educação Física da 6ª região - Minas Gerais - Brasil: adesão ao código de ética. FIEP Bulletin. 84, Special Edition - Article I. Disponível em <http://www.fiepbulletin.net>
36. Drucker, P. F. (1992). Introdução à Administração. 3ª Ed, São Paulo: Pioneira.
37. Dupas, G. (1998). A lógica econômica global e a revisão do Welfare State: a urgência de um novo pacto. Estudos avançados, 12(33), 171-183.
38. Dutra, J. S. (2004). Competências: conceitos instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas.
39. Dutra, J. S. (2009). Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas.
40. Felício, M. J.; Lopes, A.; Salgueiro, F. e Parreira, P. (2007). Competências de gestão: Um instrumento de medida para a realidade portuguesa. Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão. 6(3), 18-30.
41. Fernandes, A. C. B. C. (2012a). Competências Gerenciais de Enfermeiros de uma Instituição Hospitalar de Belo Horizonte. Dissertação de Mestrado em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, MG, Brasil.
42. Fernandes, F. N. (2012b). A criação de Conselhos Profissionais e a delegação da atividade de fiscalização de profissões regulamentadas. Debates em Direito Público. Revista de Direito dos Advogados da União, Brasília, 11(11), 67-82.

43. Ferraz, T. M., Lopes, P. C., Teontônio, A. C., & Borragine, S. O. F. (2010). Gestão esportiva: Competências e qualificações do profissional de Educação Física. *Lecturas Educación Física y Deportes*, 1-7.
44. Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2000). Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra cabeça caleidoscópio da indústria brasileira. 2 ed. São Paulo: Atlas.
45. Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Rev. adm. contemp.* [online]. 5, 183-196.
46. Frigotto, G. (1996). Educação e a crise do capitalismo real. São Paulo: Cortez.
47. Gentili, P. (1996). Neoliberalismo e educação: manual do usuário. Escola SA: quem ganha e quem perde no mercado educacional do neoliberalismo. Brasília: CNTE, 9-49.
48. Gentili, P. (2000). Pedagogia da exclusão. Crítica ao neoliberalismo em educação. Vozes, Petrópolis, 07.
49. Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas
50. Girardi, S. N., Fernandes Jr, H., e Carvalho, C. L. (2000). A regulamentação das profissões de saúde no Brasil. Espaço Saúde [Portal]. Disponível em: <http://www.ccs.uel.br/espacoparasaude/v2n1>
51. IBGE. (2010). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico 2010. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>
52. Joaquim, B. (2010). Gestores de Desporto: Competências e Funções: Do enquadramento legal à realidade dos Técnicos Superiores de Desporto do Distrito de Viseu. Dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade do Desporto da Universidade do Porto, Portugal.
53. Le Boterf, G. (2006). Desenvolvendo a competência dos profissionais. Porto Alegre: Bookman.
54. Lopes, A., & Felício, M. J. (2005). Competências de gestão em globalização: estudo de caso de uma empresa em processo de

- internacionalização. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*. 4(1), 78-93.
55. Luz, R. P. (2013). Competências necessárias aos gestores de unidades prisionais no Estado de Santa Catarina. Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Gestão Penitenciária do Centro Universitário para o Alto Vale do Itajaí. Florianópolis – SC.
56. Maia, P. A. (2012). Relação entre o Perfil Profissional/Comportamental e Competências Gerenciais. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada à Universidade Potiguar – Laureate International Universities, Natal - RN.
57. Manfredi, S. M. (1998). Trabalho, qualificação e competência profissional: das dimensões conceituais e políticas. *Educação e Sociedade*, 19(64), 13-49.
58. Marconi. M. A. & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas.
59. Marx, K. & Engels, F. (1998). Ideologia Alemã. São Paulo: Marins Fontes. (Coleção: Clássicos). p. 119.
60. McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, Washington, 1-14.
61. McLagan, P. (1996). Great ideas revisited: Creating the future of HRD. *Training and Development*, Malden, 50(1), 60-65,
62. Nóbrega, A. B. N., Gurgel, F. F., Brito, L. M. P., & Oliveira, P. W. (2012). Competências Gerenciais do nutricionista gestor de unidades de alimentação terceirizada. *Raunp*, 4(2), 49-60.
63. Nozaki, H. T. (1999). O mundo do trabalho e o reordenamento da Educação Física brasileira. *Revista da Educação Física*, Universidade Estadual de Maringá - UEM, 10(1), 3-12.
64. Nozaki, H. T. (2004). Educação Física e reordenamento no mundo do trabalho: mediação da regulamentação da profissão. Tese de Doutorado em Educação apresentada à Faculdade de Educação da Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro - RJ.

65. Paiva, K. & Melo, M. (2008). Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 339-368.
66. Paiva, K. C. M. & Ferreira, L. S. (2013). Competências Gerenciais na área de Tecnologia de Informação: um estudo com gestores de empresas localizadas no Triângulo Mineiro. *Revista Gestão & Tecnologia*, 13(1), 205-229.
67. Picchiali, D. (2003). Competências Gerenciais: caso de um hospital público. Disponível em <http://www.fundap.sp.gov.br/debatesfundap/pdf>
68. Pinto, G. A. (2007). A organização do trabalho no século 20: taylorismo, fordismo e toyotismo. São Paulo: Expressão Popular, 1(88).
69. Prata, S. C. F. (2008). Competências Gerenciais: Um estudo no segmento de negócios de limpeza urbana e saneamento de uma construtora mineira. Dissertação de Mestrado em Administração apresentada à Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte - MG.
70. Prêdes, R. (2002). Mercado de trabalho do serviço social: fiscalização e exercício profissional. Universidade Federal de Alagoas - UFAL.
71. Prieb, S. (2005). O trabalho à beira do abismo: uma crítica marxista à tese do fim da centralidade do trabalho. Unijuí, 216.
72. Quinn, R.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P. e McGrath, M. R. (1990), *Maestria en la Gestión de Organizaciones: Un Modelo Operativo de Competências*. Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid.
73. Quinn, R.; Faerman, S. R.; Thompson, M. P.; McGrath, M. R. (2003). *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
74. Ramos, M. N. (2002). A pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?. Cortez.
75. Regio, M. L. S.; Schuch Jr., V. F.; Gomes, C. M. e Kneipp, J. M. (2014). Gestão de competências profissionais na formação de administradores. *Avaliação (Campinas)* [online], 19(1), 131-155.
76. Revista CONFEF. (2014). Sistema CONFEF/CREF's: Como funciona. *Você sabe?*, 51, 18-19.

77. Rezende, M. T. M. C. D. (2007). O papel social dos conselhos profissionais na área da saúde. *Revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia*, 12(1), VIII-X.
78. Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa Social*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
79. Rocha, C. A. C. (2008). As correlações entre os níveis de consciência da liderança e as competências gerenciais. *Dissertação de Mestrado em Sistemas de Gestão apresentado à Universidade Federal Fluminense, Niterói, RJ*.
80. Rocha, C. M. & Bastos, F. C. (2011). Gestão do Esporte: definindo uma área. *Rev. bras. educ. IF. Esporte*, 25(1), 91-103.
81. Ruas, R.; Antonello, C. S. e Boff, L. H. (2001). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
82. Schwartz, Y. (1997). Les ingrédients de La compétence: un. exercice nécessaire por une questiona insoluble, *Education Permanente*. 133, 9-34.
83. Soares, C. L., Taffarel, C. N. Z.; Varjal, E.; Castellani Filho, L., Escobar, M. O. & Bracht, V. (1992). *Metodologia do ensino de Educação Física*. São Paulo: Cortez.
84. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
85. Tojal, J. B., & Barbosa, A. P. (2006). A Ética e a bioética na preparação e na intervenção do Profissional de Educação Física. Belo Horizonte: Casa da Educação Física.
86. Verenguer, R. D. C. G. (2005). Mercado de trabalho em educação física: reestruturação produtiva, relações de trabalho e intervenção profissional. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4): 39-54.
87. Wood, E. M. (2001). *A origem do capitalismo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 143.
88. Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

89. Zarifian, P. (2003). O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Trad. Eric R. R., Heneault. São Paulo: SENAC.

ANEXOS

Anexo I - Questionário

Prezado (a) Presidente,

A finalidade desta investigação é recolher dados para uma dissertação de Mestrado em Gestão Desportiva da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto - Portugal.

O objetivo do estudo será identificar o Perfil dos Presidentes dos Conselhos Federal e Regionais de Educação Física e avaliar suas percepções quanto às Competências Gerenciais.

Este formulário está composto por um conjunto de questões das quais deve assinalar as respostas mais adequadas à sua opinião e/ou situação, e por algumas questões abertas em que se pede a sua opinião. O questionário é anônimo e os dados recolhidos serão apenas usados para fins estatísticos.

O tempo de resposta previsto para este questionário é de 15 a 20 minutos.

Desde já, somos gratos pela participação e valiosa contribuição.

Mestranda: Gleice Francielle dos Santos

I – CARACTERÍSTICAS SÓCIO-DEMOGRÁFICAS

1. Faixa etária

- ☐ 30 a 40 anos
- ☐ 41 a 50 anos
- ☐ 51 a 60 anos
- ☐ ≥ 60 anos

2. Género

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino

3. Estado civil

- ☐ Solteiro(a)
- ☐ Casado(a)
- ☐ Viúvo(a)
- ☐ Divorciado/Separado(a)
- ☐ Outro

4. Formação académica e titulação

- ☐ Graduação: Área(s) científica(s): _____
- ☐ Especialização: Área(s) científica (s): _____
- ☐ Mestrado: Área(s) científica (s): _____
- ☐ Doutorado: Área(s) científica (s): _____

II VÍNCULO À ORGANIZAÇÃO

5. Cargo/Função:

- ☐ Presidente
- ☐ Vice-Presidente

6. Designação da função:

- a) Número de anos na organização: _____

b) Número de anos na função: _____

7. Região do país que atua

- ☐ Norte
☐ Nordeste
☐ Centro-oeste
☐ Sudeste
☐ Sul

8. Carga Horária Semanal dedicada à função atualmente:

- ☐ 10 horas
☐ 20 horas
☐ 30 horas
☐ 40 horas
☐ Acima de 40 horas
☐ Outras: _____

9. Número de colaboradores diretos sob sua gestão:

- ☐ até 10 profissionais
☐ 11 a 30 profissionais
☐ 31 a 50 profissionais
☐ 51 a 70 profissionais
☐ Acima de 70 profissionais

10. Número de seccionais subordinadas sob sua direção? _____

11. Enumere as seguintes tarefas, por ordem de PRIORIDADE, das quais necessitam e mais tempo/dedicação para efetuá-las:

Tarefas/Funções	1º	2º	3º	4º	5º	6º	7º	8º
Desempenhar ações econômicas e financeiras.								
Responder consultas sobre o Registro e Fiscalização do Exercício Profissional.								
Elaboração de pauta de reunião de Plenária.								
Desempenhar ações de Recursos Humanos e Pessoal.								
Elaboração de Projetos, Eventos e Marketing vinculados ao CREF.								
Expedição de deliberações e resoluções, após decisão da Plenária.								
Desempenhar ações administrativas e de manutenção da Sede e Seccionais.								
Outras atividades								

12. Indique quais são os meios de comunicações mais empregados atualmente para:

COMUNICAÇÃO INTERNA E/OU SISTEMA CONFEF/CREF

- ☐ Mensagem eletrônica (e-mail)
☐ Ofícios/Memorandos impressos
☐ Contato telefônico
☐ Comunicação verbal

☐ Outros

COMUNICAÇÃO COM OS PROFISSIONAIS DE EDUCAÇÃO FÍSICA

- ☐ Mensagem eletrônica (e-mail)
- ☐ Ofícios/Memorandos impressos
- ☐ Contato telefônico
- ☐ Comunicação verbal
- ☐ Outros

COMUNICAÇÃO COM OUTROS ÓRGÃOS/ENTIDADES

- ☐ Mensagem eletrônica (e-mail)
- ☐ Ofícios/Memorandos impressos
- ☐ Contato telefônico
- ☐ Comunicação verbal
- ☐ Outros

13. Quais ações tomadas por você, como Presidente, que considera como as mais importantes?

II OUTROS VÍNCULOS

14. Atualmente exerce outra(as) função(ões) em outra(as) instituição(ões)? Qual(is)?

15. Possui outra(s) experiência(s) como Gestor/Diretor/Presidente? Qual(is)?

III - QUESTIONÁRIO DE COMPETÊNCIAS DE GESTÃO

Fonte: (Quinn, 2003) adaptado por (Felício et al., 2007)

A seguir, você encontrará um questionário composto de 48 itens, com uma escala de respostas de tipo Likert de sete pontos, e que avalia um conjunto de 24 competências gerenciais.

Nunca	Muito Raramente	Raramente	Às vezes	Frequentemente	Muito Frequentemente	Sempre
1	2	3	4	5	6	7

1. Mantém a unidade motivada para os resultados	1	2	3	4	5	6	7
2. Cria coesão e espírito de grupo	1	2	3	4	5	6	7
3. Projeta as atividades para chegar com eficiência aos resultados	1	2	3	4	5	6	7
4. Facilita o diálogo e sabe ouvir	1	2	3	4	5	6	7
5. Procura que os seus subordinados se desenvolvam profissionalmente	1	2	3	4	5	6	7
6. Identifica tendências e planeia mudanças necessárias	1	2	3	4	5	6	7
7. Mantém uma rede de contactos influentes	1	2	3	4	5	6	7
8. Resolve problemas de forma criativa e inteligente	1	2	3	4	5	6	7
9. Define planos e estabelece objetivos claros para atingi-los	1	2	3	4	5	6	7
10. Proporciona oportunidades de desenvolvimento dos seus colaboradores	1	2	3	4	5	6	7
11. Estimula a participação na tomada das decisões evidenciando o sentido de equipe	1	2	3	4	5	6	7
12. Trabalha eficazmente em situações de mudança e ambiguidade	1	2	3	4	5	6	7
13. Impele a unidade de trabalho a atingir as metas fixadas	1	2	3	4	5	6	7
14. Planeja estabelecendo prazos realistas e estimando recursos necessários	1	2	3	4	5	6	7
15. Consegue negociar bem envolvendo as partes	1	2	3	4	5	6	7
16. Sabe dialogar e fazer-se ouvir pelas pessoas	1	2	3	4	5	6	7
17. Coordena e controla o processo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
18. Gera abertura e participação na equipe criando um ambiente positivo	1	2	3	4	5	6	7
19. Redige os documentos necessários com clareza e objetividade	1	2	3	4	5	6	7
20. Gere eficazmente os conflitos na equipe	1	2	3	4	5	6	7
21. Concebe soluções inovadoras e eficazes	1	2	3	4	5	6	7

22. Seleciona criticamente a informação	1	2	3	4	5	6	7
23. Preocupa-se com o planeamento adequado das atividades	1	2	3	4	5	6	7
24. A sua motivação e empenhamento mantêm-se em situações de tensão ou de falta de tempo	1	2	3	4	5	6	7
25. Encoraja os outros a exprimir os seus pontos de vista	1	2	3	4	5	6	7
26. Gere eficazmente a sobrecarga de informação	1	2	3	4	5	6	7
27. Desafia o “sempre foi feito assim”	1	2	3	4	5	6	7
28. Fixa metas a atingir	1	2	3	4	5	6	7
29. É um comunicador que apresenta suas ideias com eficácia	1	2	3	4	5	6	7
30. Apresenta bem a informação por escrito	1	2	3	4	5	6	7
31. Sabe relacionar-se com as pessoas certas	1	2	3	4	5	6	7
32. Reduz a grande quantidade de informação ao essencial	1	2	3	4	5	6	7
33. Delega eficazmente nos seus subordinados	1	2	3	4	5	6	7
34. Chama os subordinados a participarem nas decisões da equipe	1	2	3	4	5	6	7
35. Consegue conjugar perspectivas conflituosas	1	2	3	4	5	6	7
36. Planeja e programa mudanças oportunas para aperfeiçoar o funcionamento da unidade de trabalho	1	2	3	4	5	6	7
37. Examina a informação com sentido crítico	1	2	3	4	5	6	7
38. Procura sempre soluções em que todos ganham	1	2	3	4	5	6	7
39. Define áreas de responsabilidade para os subordinados e delegá-las	1	2	3	4	5	6	7
40. Demonstra grande motivação pelo seu papel	1	2	3	4	5	6	7
41. Confere o cumprimento das metas fixadas	1	2	3	4	5	6	7
42. Dá um sentido de ordem à atividade	1	2	3	4	5	6	7
43. Empenha-se em cumprir prazos estipulados sem entrar em estresse	1	2	3	4	5	6	7
44. Articula ideias, sabe argumentar e expressar bem as suas posições	1	2	3	4	5	6	7
45. Lida bem com as situações de mudança	1	2	3	4	5	6	7
46. Mostra empatia e preocupação com os subordinados	1	2	3	4	5	6	7
47. Decide e não espera que as coisas aconteçam	1	2	3	4	5	6	7
48. Entrega-se ao trabalho de alma e coração	1	2	3	4	5	6	7