



UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - NPGA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO - MPA

ANA PAULA IVO PIRES

Competências Profissionais, Práticas e Políticas Organizacionais

Salvador
2010

ANA PAULA IVO PIRES

Competências Profissionais, Práticas e Políticas Organizacionais

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração do Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientação: Prof^a. Dra. Elizabeth Loiola

Salvador
2010

Escola de Administração - UFBA

P668 Pires, Ana Paula Ivo
Competências profissionais, práticas e políticas organizacionais / Ana
Paula Ivo Pires. – 2011.
157 f.

Orientador: Profa. Dra. Elizabeth Loiola.
Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal da Bahia,
Escola de Administração, Salvador, 2011.

1. Bahia. Secretaria de Educação – Estudo de casos. 2. Competência
profissional. 3. Programa Nacional de Gestão Pública. 4. Capital humano.
5. Desempenho. 6. Aprendizagem organizacional. 7. Liderança.
I. Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II. Título.

CDD – 352

ANA PAULA IVO PIRES

Competências Profissionais, Práticas e Políticas Organizacionais

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção de grau de Mestre em Administração, Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Aprovada em 21 de março de 2011

BANCA EXAMINADORA

Elizabeth Regina Loiola da Cruz Souza – Orientadora _____
Doutorado em Administração - UFBA
Universidade Federal da Bahia

Sônia Maria Guedes Gondim _____
Doutorado em Psicologia - UFRJ
Universidade Federal da Bahia

Jair Nascimento Santos (UNIFACS) _____
Doutorado em Administração - UFMG
Universidade Salvador

*Às minhas filhas lindas, Ana Carolina e Mariana, fontes de minha
inspiração, motivadoras da minha força interior e equilíbrio...
Bênçãos divinas em minha vida.*

AGRADECIMENTOS

Antes de todos, agradeço a Deus por ter me permitido realizar, mesmo quando tudo parecia ser quase impossível, esse sonho... Um sonho que era, em tom de brincadeira, registrado ao passar pela UFBA e dizer para quem me acompanhasse: “Um dia estarei aqui”. Aqui estou eu: estive por lá, e somente Ele – Deus – sabe o quanto me foi dura essa jornada, mas igualmente valorosa e gratificante. Por isso, sou-lhe imensamente grata!

À minha mãe querida, pelo apoio e carinho incondicionais.

Ao meu pai, pois, ao longo dessa caminhada, nos permitimos estreitar os nossos laços.

Aos meus irmãos, Fernandinha e Alexandre, simplesmente por existirem.

Às minhas sobrinhas Gabriela e Helena, dois lindos tesouros.

A meus amigos Eurides – amiga sensata – e Antonio Ruy – amigo irmão –, companheiros que, mesmo quando pouco nos conhecíamos no início do curso, sempre me fortaleceram com palavras de carinho e incentivo.

Aos outros colegas, que se tornaram igualmente especiais ao longo do tempo: Chris, Alessandro, Ana Paula, Luciana e Raquel.

Ainda aos demais que não estão mais no estreito convívio, mas guardados no coração, e que muito representaram ao longo do nosso convívio, Itamar, Luiz e Marcelo Antunes, além de todos com quem compartilhei essa vivência e, por isso, levo em minhas lembranças.

À professora Elizabete, pelo apoio, pela confiança e paciência, além do carinho.

Ao professor Sandro, pelos carões e, ao mesmo tempo, pelo apoio.

Aos professores, cada por seu modo especial de compartilhar conhecimentos, assim como ao pessoal da secretaria, representado por Arthur e André.

Ao professor e amigo Wilton Cunha, por sempre (desde o processo seletivo) acreditar nessa realização. Não poderia deixar de registrar que, por meio da sua ajuda e carinho, ao responder alguns dos seus questionamentos, consegui refletir e encontrar os redirecionamentos acertados à minha pesquisa. Além do mais, sem a sua interferência, jamais teria sido viabilizado o acesso à SEC, especialmente com a abrangência, o tempo e a agilidade que me foram concedidos.

Por fim, a todos os integrantes da SEC que, mesmo com diversas atribuições e em tempos de maior demanda de trabalho, tiveram atenção comigo e se comprometeram com a pesquisa. Além daquelas pessoas que direta ou indiretamente me auxiliaram por lá.

RESUMO

O presente trabalho apresenta o resultado do esforço em compreender o elenco de competências emergentes requerido aos diretores da Secretaria de Educação da Bahia – Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio, no período de janeiro/2007 a setembro/2010, e inferir as relações possíveis entre essas competências e os modelos de gestão vigentes, levantados a partir dos critérios de avaliação do GesPública e analisados sob a ótica da proposição de Quinn (et al., 2003). Para tanto, complementam as informações da unidade de análise e de mapeamento das competências e estilo de gestão, a fundamentação conceitual sobre a competência e alguns conceitos e tipos emergentes, além das competências individuais, aprendizagem e o papel dos líderes e as competências organizacionais. A partir da verificação teórica, constatou-se que as competências essenciais se pautam em um conjunto articulado de saberes: “saber agir com pertinência”; “saber mobilizar” experiências e conhecimentos em um contexto profissional, no qual se observa especialmente a existência dos eventos; “saber transpor”; “saber aprender e aprender a aprender”; além do “saber envolver-se”. Esse conjunto de saberes, segundo Le Boterf (2003) e Zarifian (2008) reflete o desafio da busca constante por novas competências e essa busca sofre contingências do contexto na qual se insere. Ao alcançar o objetivo da pesquisa, ficou claro que a SEC é caracterizada predominantemente como pertencente ao modelo dos processos internos, visto a frequência das competências sociais exigidas aos seus diretores administrativos e cujos valores competitivos estão focados na estabilidade e controle, bem como no ambiente interno através da documentação e gerenciamento. Tais competências estão ainda relacionadas aos papéis de liderança os quais se sobressaíram o papel do mentor (modelo das relações humanas) como o de maior exigência e os papéis de inovador e negociador como aqueles de menor frequência de competências exigidas, cujo conjunto está correlacionado aos valores competitivos da inovação e adaptação e do crescimento e aquisição de recurso. Ainda ao verificar o perfil de gestão da Secretaria foi possível verificar que a sua estrutura de práticas e políticas é prevalecente, ao serem consideradas parcialmente adequadas ou adequadas, ambas em início de implementação, quando obrigatórias pelos trâmites legais ou ainda ao se referir à fase de planejamento. Já ao fazer referência à manutenção, monitoramento e controles, tais fases foram avaliadas como, na maioria, práticas inadequadas ou até mesmo inexistentes, em especial no que diz respeito às iniciativas do fator pessoas. Portanto, pôde-se concluir em relação a estes e outros aspectos estudados que a SEC, embora bem representada por cada um dos modelos de gestão (QUINN, et al., 2003) e as suas respectivas competências sociais, está carente no aperfeiçoamento do alinhamento tanto do entendimento, avaliação e foco de esforços voltados para o desenvolvimento das competências individuais, aprendizagem e papéis exigidos aos diretores entre estes e os seus superiores hierárquicos (superintendentes e diretor geral), quanto na otimização do equilíbrio daquelas competências relacionadas à concretização daquilo idealizado, possibilitando agregar valor à organização e a obtenção do melhor aproveitamento das vantagens existentes em cada modelo de gestão estudado.

Palavras chave: competências profissionais; saberes; evento; papel do líder; modelo de gestão; GesPública

ABSTRACT

The present work presents the result of the effort in understanding the cast of emerging skills required to the directors of the General office of Education of the Bahia –Straight Administration Organs, related to secondary education, from January/2007 to September/2010, as well as inferring the possible relations between these competences and the current models of management, lifted from the criteria of evaluation of the GesPública and analysed under the optics of the proposition of Quinn (et al., 2003). For so much, they complement the information of the analysis unity and the mapping of competences and management style, the concept basis on the competence and some concepts and emergent types, besides the individual competences, learning and the role of the leaders and organizing competences. From the theoretical checking, it was noticed that the essential competences are ruled in an articulated set of what you are able: " to be able to act with relevance "; " to be able to mobilize " experiences and knowledge in a professional context, in which the existence of the events is specially observed; " to be able to transpose "; " to be able to learn and to learn to learn "; besides being able to become involved. This set of knowing, according to Le Boterf (2003) and Zarifian (2008) reflects the challenge of the constant search for new competences and this search suffers contingencies of the context in which it is inserted. To achieve the goal of research, it was clear that the SEC is predominantly characterized as belonging to internal process model, since the frequency of the social competences demanded to his managing directors and whose competitive values are focused in the stability and control, as well as in the internal environment through the documentation and management. Such competences are still connected to the roles of leadership which excel the role of the mentor (model of the human relations) as the biggest demand and the roles of innovator and negotiator like those of less frequency of demanded competences, which set is correlated to the competitive values of innovation and adaptation and of the growth and resource acquisition .While checking the profile of management of the General office was possible to check that his structure of practices and politics is prevalent, after they were considered partially appropriate or when they were adapted, both in beginning of implementation, when compulsory for the legal procedures or still while referring to the phase of projection. While making reference to the maintenance, warning and controls, such phases were even valued how, in the majority, unsuitable practices or non-existent, in special what concerns the initiatives of the person factor. So, it was possible to conclude regarding this and other studied aspects that the SEC, although represented well by each one of the models of management (QUINN, et., 2003) and his respective social competences, it is wanting improvement not only of the alignment so much of the understanding, evaluation and focus of efforts turned to the development of individual competences, apprenticeship and papers demanded to the directors between these and his hierarchical superiors (chief executives and general director), but also in the surpassing the balance of those competences related to the realization of what was idealized, making possible to collect value to the organization and the best use of the advantages of each studied management model.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CODES	Coordenação de Desenvolvimento de Educação Superior
DG	Diretoria Geral
DIREC	Diretoria Regional de Educação
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão
GS	Gabinete do Secretário
MEG	Modelo de Excelência de Gestão
MEGP	Modelo de Excelência em Gestão Pública
SEC	Secretaria de Educação da Bahia
SUDEB	Superintendência de Desenvolvimento da Educação Básica
SUDEPE	Superintendência de Recursos Humanos da Educação
SUPAV	Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional
SUPEC	Superintendência de Organização e Atendimento da Rede Escolar
SUPROF	Superintendência de Educação Profissional

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Modelo de Gestão e Competências	40
Tabela 2	Delimitação dos Participantes	55
Tabela 3	Escolaridade dos Diretores Pesquisados	56
Tabela 4	Perfil dos Diretores Pesquisados	57
Tabela 5	Grau de Formação Participantes GesPública	57
Tabela 6	Perfil dos Participantes GesPública	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1	Mapeamento Competências: Líder Diretor	65
Quadro 1.2	Mapeamento Competências: Líder Produtor	66
Quadro 1.3	Modelo das Metas Racionais	67
Quadro 2.1	Mapeamento Competências: Líder Coordenador	70
Quadro 2.2	Mapeamento Competências: Líder Monitor	72
Quadro 2.3	Modelo dos Processos Internos	73
Quadro 3.1	Mapeamento Competências: Líder Facilitador	77
Quadro 3.2	Mapeamento Competências: Líder Mentor	80
Quadro 3.3	Modelo das Relações Humanas	82
Quadro 4.1	Mapeamento Competências: Líder Inovador	85
Quadro 4.2	Mapeamento Competências: Líder Negociador	88
Quadro 4.3	Modelo dos Sistemas Abertos	89
Quadro 5.1	Competências Além da Exigência	91
Quadro 5.2	Competências Aquém do Exigido	93
Quadro 6	Competências Sociais: Atitudes	95
Quadro 7	Competências Técnicas: Habilidades	95
Quadro 8	Competências Técnicas: Conhecimentos	96
Quadro 9.1	Índices do Fator Liderança	97
Quadro 9.2	Índices do Fator Estratégias e Planos	99
Quadro 9.3	Índices do Fator Cidadãos – Usuários	100
Quadro 9.4	Índices do Fator Sociedade	101
Quadro 9.5	Índices do Fator Informações e Conhecimento	103
Quadro 9.6	Índices do Fator Pessoas	104
Quadro 9.7	Índices do Fator Processos	106
Quadro 10.1	GesPública <i>versus</i> Competências das Metas Racionais	108
Quadro 10.2	GesPública <i>versus</i> Competências dos Processos Internos	109
Quadro 10.3	GesPública <i>versus</i> Competências das Relações Humanas	111
Quadro 10.4	GesPública <i>versus</i> Competências dos Sistemas Abertos	113

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 ESCOLHAS TEÓRICAS	16
2.1 Conceitos e tipos de competências	16
2.2 Competências individuais, aprendizagem e o papel dos líderes	20
2.3 Competências organizacionais	27
2.4 Modelo de competências gerenciais	35
<i>2.4.1 GesPública como composição do modelo</i>	42
<i>2.4.2 Modelo de análise da pesquisa</i>	43
3 MÉTODO	47
3.1 Tipo de pesquisa	47
3.2 Objetivos	47
<i>3.2.1 Objetivo geral</i>	47
<i>3.2.2 Objetivos específicos</i>	48
3.3 Questões operacionais	48
3.4 Coleta de dados	50
<i>3.4.1 Levantamento de dados secundários</i>	50
<i>3.4.2 Entrevistas preliminares</i>	50
<i>3.4.3 Entrevistas para mapeamento das competências e dos modelos de gestão vigentes</i>	51
<i>3.4.4 Observação não-participante</i>	52
<i>3.4.5 Instrumentos de coleta de informações</i>	53
<i>3.4.6 Corte espacial e temporal</i>	54
3.5 Delimitação e apresentação dos participantes	54
<i>3.5.1 Perfil dos diretores – mapeamento das competências</i>	56
<i>3.5.2 Perfil dos participantes – GesPública</i>	57
3.6 Tratamento dos dados	58
4 ESTUDO DE CASO	60
4.1 A Secretaria de Educação da Bahia	60
4.2 O mapeamento das competências	62
<i>4.2.1 Competências sociais</i>	63
<i>4.2.1.1 Competências do modelo das metas racionais</i>	63
<i>4.2.1.2 Competências do modelo dos processos internos</i>	68
<i>4.2.1.3 Competências do modelo das relações humanas</i>	74

4.2.1.4 <i>Competências do modelo dos sistemas abertos</i>	83
4.2.2 <i>Competência técnica</i>	95
4.3 O mapeamento do estilo de gestão	97
4.4 Uma tentativa de correlação entre o estilo de gestão e as competências mapeadas	108
5 CONCLUSÕES	115
REFERÊNCIAS	123
APÊNDICES	127
ANEXOS	154

1 INTRODUÇÃO

Vive-se uma era de profundas transformações quanto à maneira como as sociedades se organizam e se inter-relacionam, configurando-se um cenário de alta complexidade e multidimensionalidade. Dimensões da vida social ligadas à economia, tecnologia, ideologia, política e cultura mostram-se interdependentes, e os efeitos dessa interdependência retroalimentam, de forma contínua e nunca vista, as condições de partida, potencializando os desafios a enfrentar pelas sociedades.

Especialmente nas últimas décadas, novas concepções surgem e provocam, nas organizações em particular, a necessidade de se (re) estruturarem de forma dinâmica, criativa e flexível. Isso vem exigindo planejamento e organização para o autoaperfeiçoamento e a superação contínua, o que requer, por sua vez, o aumento e o aprimoramento de um conjunto de competências vinculadas à capacidade decisória, à gestão do conhecimento, à inovação, à aprendizagem e à mudança. O desenvolvimento dessas competências tem posto em relevo também a importância da difusão e da integração de conhecimentos, políticas e práticas de gestão e de operação intra e interorganizações.

Muita discussão teórica e muita pesquisa empírica vêm sendo encaminhadas sobre competências, desde o início da década de 1990. Ropé e Tanguy (2004) mencionam a maneira como a descrição das situações de trabalho se modificou nas últimas décadas, inclusive porque as competências constituem uma construção social dos próprios atores: “... as competências referidas dependem da maneira de vê-las; elas seriam, pois, uma construção social dos próprios atores que desempenham um papel fundamental na organização social, detendo em particular a chave da explicação.” (ROPÉ; TANGUY, 2004, p.22). Assim, apesar do avanço de conhecimento alcançado, o conceito de competência continua sendo aplicado com muita imprecisão e associado às mais diversas definições, muitas das quais contraditórias ou sem conexão. Fala-se, inclusive, na existência de várias abordagens, a exemplo da anglo-saxônica e da francesa. Em paralelo ao crescimento da produção de conhecimento sobre o tema das competências, a partir do olhar de diferentes disciplinas, três consensos se firmam: a diferença entre o conceito de qualificação e de competência, a polissemia do conceito de competência, o qual, com relativa frequência, é tratado de forma descontextualizada, e o fato de as competências serem construídas socialmente, tendo em vista que suas descrições sempre dependerão de como os atores sociais as percebem.

A presente pesquisa não tem a pretensão de abraçar a discussão entre qualificação e competência, nem esgotar a polêmica acerca das diversas concepções de competência. Sua pretensão está focada na prática – observar, analisar e compreender o elenco de competências emergentes no campo pesquisado, à luz do modelo de gestão vigente. Por consequência da pretensão antes mencionada, emergem dois condicionantes do trabalho de pesquisa. O primeiro é constituído das percepções dos entrevistados sobre as competências mobilizadas no exercício de suas funções, que são fontes primárias e suficientes para a descrição das competências. O segundo compreende o contexto de trabalho, aqui definido como o modelo de gestão. Há ainda o reconhecimento de que as características individuais são condicionantes das competências organizacionais e individuais mapeadas, embora o recorte da pesquisa só abarque o condicionante contexto de trabalho.

Considerando ainda o papel determinante das lideranças nas organizações, bem como o caráter de inovação do tema pesquisado (competências) no setor público, a pesquisa foi realizada com líderes (diretores administrativos) de uma instituição pública – a Secretaria de Educação do Estado da Bahia. Mais detalhadamente, a presente pesquisa visa compreender o elencado de competências emergentes e os papéis requeridos aos diretores da Secretaria de Educação da Bahia – Órgãos da Administração Direta, relacionados ao Ensino Médio, no período de janeiro de 2007 a setembro de 2010. Além disso, ela tenciona inferir possíveis relações entre essas competências e os modelos de gestão vigentes, observados a partir dos critérios de avaliação do GesPública e analisados sob a ótica proposta por Quinn et al. (2003).

No intuito de fundamentar teoricamente a pesquisa, o capítulo a seguir faz uma síntese geral sobre o tema competência, tendo como principais referências Peter Senge, Le Boterf e Zarifian. Mais detalhadamente, introduz e discute outros conceitos e algumas questões-chave que lhes são subjacentes: o conceito de evento, a questão da comunicação e a natureza da prestação de serviço (Zarifian, 2008); os saberes observados (Boterf, 2003); e a visão sistêmica proposta por Senge (1990). Focaliza também as implicações organizacionais para o desenvolvimento e a atuação das competências individuais. As competências gerenciais, especialmente, são tratadas a partir do modelo de Quinn et al (2003). O capítulo em pauta é finalizado com a apresentação do modelo de análise utilizado na pesquisa, cujo desenvolvimento amparou-se na discussão anterior e no estudo do Programa GesPública.

No terceiro capítulo, encontram-se a estratégia metodológica da pesquisa – um estudo de caso na Secretaria de Educação da Bahia (SEC) –, além das questões operacionais norteadoras do estudo, a exemplo dos objetivos, da sistemática de coleta e de tratamento dos dados, a delimitação e a apresentação do perfil dos participantes – diretores dos Órgãos

Administrativos Diretos, relacionados direta e indiretamente com o ensino médio, e o instrumento de coleta de informações.

O quarto capítulo expõe o estudo de caso desenvolvido na Secretaria de Educação da Bahia (SEC). Faz-se uma breve apresentação da organização e, em seguida, são apresentados os mapeamentos do estilo de gestão predominante na Instituição e das competências, a partir da autopercepção dos participantes da pesquisa. Por fim, o referido capítulo expressa ainda o esforço de sugerir possíveis interinfluências entre o estilo de gestão e as competências mapeadas. O quinto capítulo trata das considerações finais, das limitações do estudo, das suas contribuições e, finalmente, deixa registrada uma nova agenda de pesquisa.

2 ESCOLHAS TEÓRICAS

Segundo Ruas (2005), já na década de 1990, quando da intensificação da reestruturação produtiva, o conceito de competência é reconfigurado em um contexto no qual se destacam a aceleração da concorrência, a lógica da atividade de serviços, o trabalho intermitente e informal, a baixa previsibilidade de negócios e atividades, e, por fim, a crise nas associações sindicais de trabalhadores. É sob a influência dessas novas lógicas e dinâmicas do mundo das organizações e do trabalho que a noção de competência começa a tomar formas contemporâneas e termina por alcançar também o espaço da organização pública, a qual vem sendo exigida a manter e a prestar serviços de maior qualidade aos cidadãos – usuários e comunidade como um todo, tendo ainda como desafio a escassez de recursos, cada dia mais intensificada.

As competências essenciais se pautam em um conjunto articulado de saberes: “saber agir com pertinência”; “saber mobilizar” experiências e conhecimentos em um contexto profissional, no qual se observa especialmente a existência dos eventos; “saber transpor”; “saber aprender e aprender a aprender”; além do “saber envolver-se”. Esse conjunto de saberes, segundo Le Boterf (2003) e Zarifian (2008), reflete o desafio da busca constante por novas competências, e essa busca sofre contingências do contexto no qual se insere.

Este capítulo apresenta e discute conceitos balizadores da pesquisa, tais como: competência, evento, comunicação e o caráter específico do serviço; saberes que compõem a competência; definições acerca da competência organizacional, bem como respectivas implicações, dificuldades e possíveis benefícios. É ainda apresentado um modelo de competências gerenciais proposto por Quinn et al. (2003) e, por fim, o modelo de análise adotado pela pesquisa.

2.1 Conceitos e tipos de competências

O assunto competência e suas derivações vêm ganhando, nas últimas duas décadas, espaço significativo nas discussões acerca da gestão de pessoas, bem como na de gestão estratégica, em um contexto em que se observam mudanças ou transformações de paradigmas que guiam práticas e estruturas organizacionais, e onde o conhecimento, o aprendizado, as atitudes, a inteligência e o comportamento humano se tornam fatores-chave do desenvolvimento organizacional. Esses fatores passam a ser foco de atenção especial e tornam-se objetos da gestão e de investimentos.

Ao passo em que na atual conjuntura, na qual se difundem crescentemente novos modelos de gestão e, sobretudo, nos casos em que a prestação de serviços, e não a produção de bens, é o objetivo, observam-se movimentos no sentido de maior flexibilização dos processos técnicos, de redução de níveis hierárquicos, em busca de agilidade para dar respostas a novas exigências dos clientes, dentre outras mudanças. Em relação especificamente à prestação de serviços, a inseparabilidade entre produção e consumo, e a maior variabilidade em termos de qualidade e padrão do que é ofertado, *vis-à-vis* à produção industrial – que constituem características intrínsecas ao setor de serviços – demandam uma maior integração entre as organizações e seus trabalhadores, gerando, conseqüentemente, maior grau de dependência, direta e indireta, da capacidade individual.

Boterf (2003), ao analisar o cenário francês entre as décadas de 1970 e 1980, ressalta que, no contexto econômico, de crescimento constante e de pouca previsibilidade, os gestores passam a apostar mais em trabalhadores com capacidades de adaptação, de iniciativa e de aprendizado. O autor ainda diz que: “Não pode haver flexibilidade e reatividade sem uma boa gestão [...] de competências. [...] Conhecer e gerir de modo evolutivo as competências tornam-se um imperativo de primeira linha.” (BOTERF, 1990, p.16). Destaca a crescente importância do profissionalismo, cuja origem se vincula, de um lado, ao interesse dos indivíduos em revelar o seu conjunto de competências, como pressuposto para a inserção, sobrevivência e crescimento no mercado de trabalho, e, de outro, ao fato de que as organizações deram-se conta da importância das competências como impulsionadoras da competitividade.

Tendo em vista as diversas demandas contemporâneas e em consonância com a abordagem de competências, observa-se que o simples domínio técnico (conhecimento estável) torna-se insuficiente para dar conta das novas demandas de trabalho e cede lugar para o domínio do processo de trabalho (conhecimento flexível e ajustável). Gondim e Loiola (2004) lembram ainda que todo o conhecimento é passível de se tornar obsoleto, cedendo espaço para o domínio de processos, o qual exige, por sua vez, o contínuo aprimoramento do conhecimento, de habilidades técnicas e de atitudes e comportamentos. Por fim, o foco no passado–presente abre caminho para o foco no presente–futuro. Há um deslocamento da lógica da qualificação (conceito estático) para a lógica da competência (conceito dinâmico).

Ainda sobre a evolução da noção de competência, na fase do chamado primeiro movimento, predominava o foco no desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades (RUAS, 2007). Vale ainda ressaltar que, segundo Ruas (2007), ao citar, dentre outros estudiosos, McClelland (1973) e Boyatzis (1982), a origem das discussões acerca do tema

competência tem como foco principal o desenvolvimento das capacidades necessárias para se obter uma performance superior. Contudo, nessas discussões de origem, o ambiente é hipoteticamente e predominantemente considerado estável e previsível. A qualificação visa ao atendimento das tarefas, com baixo nível de aprendizagem.

Na fase do segundo movimento, contudo, o foco está voltado para o contexto, seja ele considerado como fonte de restrições ou de especificidades. Com a contextualização do processo de desenvolvimento e de renovação de competências, a polêmica em torno do tema cresce, assim como sua complexidade. Várias estratégias de pesquisa e de operacionalização conceitual são, então, encaminhadas. Uma dessas estratégias enfoca o estudo das competências de forma desagregada: competências dos indivíduos (das pessoas), competências essenciais e *core competences* (das organizações), além de sistemas educacionais e formação de competências (dos países). Também a contribuição mútua entre indivíduos e organizações e a mobilização das capacidades passam a ser pressupostos básicos para o desenvolvimento das competências (RUAS, 2007).

Zarifian (2003, p. 35-36) estabelece uma tênue, porém significativa, diferença entre qualificação e competência. Para esse autor, "... chamamos de 'qualificação' o que sobressai dos recursos (em conhecimento, habilidade, comportamento...) adquiridos por um indivíduo [...] e de 'competência' a utilização desses recursos na prática.". Zuenzer (2003) contribui também para a compreensão do assunto ao dizer que a competência é resultado da articulação dos conhecimentos, transformando-os em ação e resolução de problemas no sentido amplo e diante das mais variadas conjunturas. Trata-se da

... capacidade de agir, em situações previstas e não previstas, com rapidez e eficiência, articulando conhecimentos tácitos e científicos a experiências de vida e laborais vivenciadas ao longo das histórias de vida. [...] vinculada à ideia de solucionar problemas, mobilizando conhecimentos de forma transdisciplinar a comportamentos e habilidades, e transferindo-os para novas situações; supõe, portanto, a capacidade de atuar mobilizando conhecimentos. (ZUENZER, 2003, p. 2)

No entanto, Zuenzer (2003) observa que, embora exista muita discussão teórica acerca da competência como práxis pedagógica, voltada para a emancipação do trabalhador diante das demandas socioeconômicas, quase nada se avançou no sentido de precisar o significado da relação entre competências e emancipação do trabalhador. A autora, ainda, faz um elenco das competências exigidas no bojo de tal relação, denominando-as de "competências complexas", a exemplo de: competências comunicativas, desenvolvimento do raciocínio lógico-formal, trato transdisciplinar, capacidade de tomar decisões e capacidade para

transferir aprendizagens anteriores para situações novas, além daquelas chamadas “competências afetivas”, cujo vínculo é estabelecido com a capacidade de lidar com a incerteza, com a dinamicidade dos contextos e das relações e com o estresse.

Dutra (2009) enfatiza que as competências organizacionais são fruto de influência mútua entre pessoas e organização, visto que essa última transfere o seu patrimônio, contribuindo para o enriquecimento e preparo no enfrentamento de novas situações dentro e fora do ambiente organizacional, enquanto os indivíduos transferem o aprendizado, contribuindo para a confrontação de novos desafios.

Já Gramigna (2007) propõe que as competências organizacionais podem ser tipificadas em quatro grupos: básicas, terceirizáveis, diferenciais ou distintivas e essenciais. Nesse conjunto, duas merecem destaque: as competências distintivas, que levam os clientes a distinguirem uma organização das outras, e as competências essenciais, muito associadas às primeiras, notadas mais incisivamente pelos clientes internos, quando ausentes. As competências essenciais são consideradas como a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos e serviços, do clima de trabalho e das práticas de gestão. As competências diferenciais ou distintivas e as competências essenciais cumprem, em conjunto, três funções (PRAHALAD e HAMEL, 1990): oferecer benefícios adicionais aos clientes, ampliar o acesso a novos mercados e dar estatuto diferenciado à organização.

Zarifian (1999) apresenta outro modelo de classificação de competências, cuja ênfase, ao contrário das abordagens que se ligam à estratégia, focaliza o desenvolvimento das ações no trabalho. O referido autor classificou as competências em cinco tipos:

- a) competências processuais: domínio de processos de trabalho realizados.
- b) competências técnicas: domínio de como um trabalho específico deve ser realizado.
- c) competências organizacionais: domínio de como se devem organizar os fluxos de trabalho.
- d) competências de serviço: domínio do impacto do produto ou serviço no cliente.
- e) competências sociais: domínio das atitudes e do comportamento necessários para realizar outras competências.

Apesar das diferenças assinaladas, é possível dizer que as competências podem ser desagregadas em conhecimento (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser ou saber agir), o que pode funcionar como o fio condutor do esforço de pesquisa aqui realizado, assim como o fez Ruas (2007). De forma mais ampla, Gondim e Loiola (2004) também fazem uma síntese e dizem que, basicamente, as competências associam-se à:

- a) Ênfase na articulação entre Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).
- b) Ênfase no desempenho e na ação, com base em conhecimentos técnicos (saber fazer), em competências essenciais e distintivas.
- c) Ênfase na habilidade: selecionar informação e recursos e usá-los adequadamente.
- d) Ênfase na formação: processo de socialização e experiência acumulada para agregar valor.

Como pode ser observado, as concepções acerca do tema competência são bastante variadas, o que repercute na existência de inúmeros modelos de aplicação em contextos organizacionais e torna a escolha de um desses modelos um desafio para as organizações. Contudo, é válido também ressaltar o quanto é promissor o estudo de práticas relacionadas ao tema competência, do ponto de vista da gestão organizacional.

Tendo em vista a complexidade do tema, são destacadas outras distinções e conceituações, importantes e significativas para a realização da presente pesquisa, pois permitem melhor delimitação conceitual de seu objeto.

2.2 Competências individuais, aprendizagem e o papel dos líderes

O desempenho de uma empresa, de uma de suas unidades ou de um projeto depende do conjunto das microdecisões de ação tomadas pela competência de seus profissionais. (BOTERF, 2003, p.21)

Tomando como base a epígrafe acima, que vincula resultado organizacional à atuação do indivíduo, tem-se que os gestores buscam potencializar e mobilizar as capacidades de forma otimizada, tanto as individuais quanto as organizacionais.

Em relação ao desenvolvimento das competências individuais, ou seja, das competências profissionais, é possível observar os saberes e as atuações dos trabalhadores. Essas competências individuais associam-se mais claramente à capacidade de os indivíduos inovarem, integrarem e mobilizarem os diversos recursos no ambiente de atuação profissional – as organizações.

Para Boterf (2003), um profissional é competente quando sabe administrar uma situação complexa¹, ou seja, uma situação ou um problema em que o nível de complexidade

¹ Para Bueno (2000), a dificuldade está relacionada ao “obstáculo, impedimento, objeção”, enquanto a complexidade pode ser interpretada, inclusive, como sinônimo da primeira, ou seja, “intrincamento, emaranhamento, dificuldade”. No entanto, para Amalberti (apud BOTERF, 2003, p.38), a complexidade se refere às características objetivas da situação imposta aos indivíduos; já a dificuldade faz menção às suas capacidades para enfrentar tal situação, as quais, por sua vez, estão relacionadas aos recursos à sua disposição e à sua capacidade de mobilizá-los em ações pertinentes. Portanto, metaforicamente, Boterf (2003, p.38, grifo do autor) diz que: “Pede-se ao profissional que saiba navegar na complexidade.

se impõe a ele. Para o autor, saber administrar implica saber agir com pertinência, saber mobilizar saberes e conhecimentos em um contexto profissional, saber integrar ou combinar saberes, saber transpor, saber aprender e aprender a aprender e saber envolver-se.

O “saber agir com pertinência” (BOTERF, 2003) significa ir além do que está prescrito, pois essa competência se revela mais no saber fazer e se evidencia quando o indivíduo sabe encarar o acontecimento, o imprevisto. Complementando seu raciocínio, esse autor afirma que o saber agir com pertinência é também fazer escolhas e julgar, visto que todo ato supõe um objetivo que tem significado para o indivíduo que o pratica, o qual também acaba por atestar intencionalidades ao realizar tal ato.

O “saber mobilizar conhecimentos ou habilidades” em um contexto profissional significa que não basta apenas possuí-los, mas deve-se saber utilizá-los em momentos oportunos, em situações de trabalho, inclusive sob pressão e estresse. Sobre esse assunto, Boterf (2003, p.48) assim se expressa: “A competência é sempre competência para”.

O “saber combinar”, ou seja, integrar saberes múltiplos, significa que a competência não se compõe de elementos aleatórios ou saberes parciais. Esse saber em particular, da perspectiva das organizações, põe em relevo a visão delas sobre como e onde acontecerá, sob a responsabilidade do profissional, uma combinação consciente de saberes, a fim de resolver os problemas. Ainda sobre esse tipo de saber, Boterf (2003, p.56) assim se expressa “... a competência deve ser pensada em termos de conexão, e não de disjunção, de parcelamento ou de fragmentação de ingredientes. Uma competência não pode ser apreendida ou compreendida ao termo de um recorte dos recursos que a constituem.”.

O “saber transpor”, de acordo com Boterf (2003), implica a capacidade de aprender e se adaptar a situações diversas. Para tanto, o indivíduo traz consigo os conhecimentos e vivências dos diversos ambientes e momentos de vida anteriores, seja em situações similares ou de complexidade superior. Um indivíduo considerado competente em um determinado contexto não necessariamente terá o mesmo desempenho em outro e em momentos distintos, diante da diversidade e dinamicidade das situações. Complementando, Boterf (2003, p.72) afirma que a faculdade para transpor provém de, ao menos, três fatores: “capacidade de distanciamento e de análise dos seus próprios procedimentos”, “riqueza da experiência, do percurso profissional e extraprofissional” e “intenção de abordar e tratar novas situações”.

O “saber aprender” e o “saber aprender a aprender” também compõem o conjunto de saberes a serem considerados. O profissional tira lições de sua própria experiência e, para

isso, ele transforma sua prática profissional em oportunidade de criação de novos saberes. Esse saber pode ser correlacionado ao fato de que não há exercício da competência sem conhecimentos preexistentes, os quais poderão ser mobilizados e transformados a partir do contato com os problemas e implicações das diversas situações do trabalho, exceto, talvez, naquelas em que haja plenitude da exploração, por parte do indivíduo, do ponto de vista do que exista para se aprender (BOTERF, 1990; ZARIFIAN, 2008).

Os processos de aprendizagem vêm sendo muito estudados no campo das organizações e têm constituído objetos específicos de pesquisa. Argyris (*apud* BOTERF, 2003, p.77) e Morgan (1996), por exemplo, falam sobre a aprendizagem em dois ciclos: a aprendizagem em circuito simples, circunstância em que o indivíduo agirá de modo diferente, porém sem mudar suas representações ou suas teorias de ação; e a aprendizagem em circuito duplo, em que o indivíduo realiza uma análise crítica, questionando e modificando a sua ação, agindo de forma diferente, corrigindo não somente sua ação, mas também sua teoria de ação. Traçando-se um paralelo entre os dois tipos de aprendizagem antes mencionados e o “saber aprender e saber aprender a aprender” (BOTERF, 1990), verifica-se que o processo de aquisição e de retenção de competências exige do indivíduo o saber tirar lições das suas experiências, vividas por meio de cada uma das suas ações.

Fazendo-se novamente a correlação entre os saberes propostos por Boterf (2003) e as disciplinas sugeridas por Senge (1990), o “saber mobilizar” se aproxima significativamente da disciplina dos modelos mentais, já que eles discutem os diferentes modelos com os quais as pessoas veem o mundo e que, quando colocados em prática, sofrem contínuos e cíclicos aperfeiçoamentos. No mesmo sentido, Zarifian (2008, p.72) se refere ao “entendimento prático”. Ele pressupõe que, para se entender uma situação, é preciso saber avaliar, observando os “comportamentos” dos seus componentes, sejam materiais ou humanos. A partir de tal compreensão é possível, inclusive, entender melhor o próprio comportamento, sendo presumível, então, o aperfeiçoamento.

Todos os “saberes” até aqui estudados tratam destacadamente da questão cognitiva do indivíduo. No entanto, é preciso que haja também um envolvimento relativamente emocional, afetivo, cuja motivação o leve ao querer fazer e ao saber agir. Por isso, Boterf (2003) ressalta a importância do “saber envolver-se”. Isso implica a capacidade de assumir riscos, estar à frente de situações complexas, gerar confiança diante da sua equipe e do seu ambiente de trabalho.

Derivado da discussão anterior sobre o conjunto de saberes envolvidos na noção de competência de Boterf (2003), mesmo para realidades com menor grau de imprevisibilidade,

o processo de aquisição e de retenção de competências ganha nova complexidade, pois o que antes somente abrangia a combinação de conhecimentos e habilidades passa também a levar em consideração a questão das atitudes para lidar com os mais diversos eventos. Mas o que são mais exatamente tais eventos?

Zarifian (2008) conceitua eventos como algo que sobrevém de maneira parcialmente imprevista, não-programada, porém que é de importância significativa para o sucesso da atividade produtiva. É em torno desses eventos que se colocam as intervenções humanas mais complexas e mais relevantes.

Para entender melhor o que Zarifian (2008) quer dizer, vale destacar que o autor se refere à concepção de eventos de duas maneiras. A primeira relaciona a noção de evento a situações inesperadas no ambiente interno do processo de trabalho, parcialmente imprevistas, que perturbam o desenrolar do sistema e superam a sua capacidade de se autorregular. Nesse caso, há a necessidade de intervenção humana para que seja retomada a normalidade. Isso deve ocorrer de forma ordenada, por meio dos seguintes procedimentos que compõem um “circuito completo de aprendizagem dinâmico”:

- a) antes do evento: estar atento aos indícios;
- b) durante o evento: intervir de forma ativa e pertinente;
- c) depois do evento: refletir sobre o ocorrido.

Antes de comentar a segunda maneira de Zarifian (2008) definir evento, torna-se necessário abordar a metáfora de Morgan das organizações como organismos e como sistemas abertos, no intuito de contextualizar melhor as ideias de Zarifian.

Morgan (1996), ao tratar as organizações a partir da metáfora dos organismos, ressalta a relevância da atenção aos subsistemas organizacionais, inclusive às demandas dos grupos sociais envolvidos nos processos, visto serem os subsistemas, de forma interdependente, responsáveis pelo alcance dos resultados almejados. Morgan (1996) diz ainda que “... os sistemas vivos são ‘sistemas abertos’, caracterizados por um contínuo de entrada, de transformação interna (do começo ao fim), saída e retroalimentação (por meio da qual um elemento da experiência influencia o seguinte).”

A segunda maneira de Zarifian (2008) conceber eventos relaciona-se à proposição das organizações como organismos e sistemas abertos, trazendo à tona situações do ambiente externo que apresentam demandas e impactam diretamente a organização, provocando-a a reagir às interpelações desse macroambiente, muitas vezes levando-a a se reinventar. Evento, nessa concepção, abrange a relação da organização com os seus pares, a exemplo dos clientes,

fornecedores, governo e a sociedade de um modo geral, devendo ser observado o comportamento e as respectivas mudanças apresentadas ao longo do tempo.

Senge (1990) destaca que as pessoas se mostram intrigadas com as causas dos atuais problemas, sem que haja a percepção de que eles são o resultado da aplicação de soluções que se mostraram bem sucedidas no passado, mas que não se mostram mais efetivas. Senge (1990) defende que cada ação provoca não somente uma reação, mas desencadeia uma série de acontecimentos retroalimentares em um único todo, visto que o pensamento sistêmico permite nos mostrar que “... não existe ‘lá fora’, que você e a causa de seus problemas fazem parte de um único sistema. A cura está no seu relacionamento com o seu ‘inimigo’”. (SENGE, 1990, p.98). A essência do pensamento sistêmico, para Senge (1990), reside em mudar a mentalidade, o que significaria transformar a forma como se concebe, analisa e age diante do mundo, das coisas, das interdependências, já que “... nada é sempre influenciado em apenas uma única direção.” (SENGE, 1990, p.106).

As questões discutidas até aqui permitem ressaltar que o desenvolvimento das competências, levando-se em conta o contexto, exige que as pessoas analisem e ajam diante da diversidade, sejam eventuais ou não, refletindo acerca das possíveis consequências, bem como se preparando previamente para responder a elas: “Ver os principais inter-relacionamentos subjacentes a um problema leva a novas descobertas sobre o que pode ser feito.” (SENGE, 1990, p.103).

Para ser possível o desenvolvimento de competências capazes de responder às exigências contextuais atuais, existem alguns pré-requisitos, os quais, segundo Zarifian (2008), merecem ser considerados: realizar leitura contínua do movimento socioeconômico, para que haja a devida adaptação organizacional às novas necessidades; agir como dono do negócio, respondendo pelo resultado, mediante uma visão sistêmica e, conseqüentemente, de processos interdependentes desdobrados a partir dos objetivos estratégicos; manter foco no desenvolvimento das competências individuais e não somente na qualificação sobre determinada tarefa; considerar o valor agregado como sendo o conceito-chave no processo de mudança.

Zarifian (2008) destaca duas variáveis como essenciais às atuais mutações no conteúdo do trabalho. Uma delas é a comunicação, representada como algo tácito ao trabalho em si, visto que “... trabalho é, em parte pelo menos, comunicar-se.” (ZARIFIAN, 2008, p.45). Considerando ainda que, por meio das diversas linguagens, a comunicação ocorre a todo instante, é possível destacar que tal processo consiste, especialmente, em gerenciar interações, as quais não são ações naturalmente recíprocas e, portanto, puramente dinâmicas.

Para Zarifian (2008, p.45), o processo de comunicação, “... é, principalmente, construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto.”.

A outra variável é o serviço. Diferentemente da era agrária e da era industrial, focadas nos bens produtivos e produtos, a contemporaneidade se pauta na informação e no conhecimento, deslocando a capacidade de geração de riqueza do tangível para o intangível, por meio, essencialmente, do serviço, seja pela prestação de serviço, seja pela agregação de serviços nos diversos momentos da oferta do produto. Zarifian (2008, p. 46) diz que:

Trabalhar é gerar um serviço, ou seja, é uma modificação no estado ou nas condições de atividade de outro humano, ou de uma instituição, que chamaremos de destinatários do serviço (o cliente, no setor privado, o usuário no setor público) (grifo do autor).

Outros aspectos relevantes acerca da competência, ainda de acordo com Zarifian (2008), que podem representar limitações na gestão de competências, são: restrições na atualização de informações; desconhecimento de novas formas de organização do trabalho e da produção, a exemplo do trabalho em rede; a ausência de critérios avaliativos que considerem os desempenhos econômicos; obstáculos à socialização de informações, permitindo a interdependência e o alinhamento entre as competências e conhecimentos, dentre outros.

Zarifian (2008) destaca que a competência, no sentido de “tomar iniciativa”, refere-se a uma ação que modifica algo, podendo existir diferenciados graus a esse respeito: um deles se refere à escolha adequada diante do repertório de normas de ação, enquanto um segundo consiste em o indivíduo tomar iniciativas face ao evento, significando inventar uma resposta apropriada para enfrentá-lo com êxito.

Como se viu, Boterf (2003) não só corrobora tal concepção; vai um pouco além, ao destacar o “saber agir e reagir com pertinência”. Conforme já especificado anteriormente, “saber agir e reagir com pertinência” significa ir além do que está prescrito. Nesse sentido, a competência se revela quando o indivíduo encara o acontecimento, o imprevisto, administrando a complexidade, superando as dificuldades e transformando os seus conhecimentos (formais e empíricos) para a aplicação prática, demonstrando a sua capacidade de tomar iniciativa e decisões, bem como de negociar e arbitrar, assumir riscos, reagir e inovar, assumindo responsabilidade. Tudo isso não somente agindo reativamente, mas também de forma proativa. Ao agir da forma anteriormente descrita, o indivíduo está, normalmente, oferecendo, por meio do seu desempenho, condições de alcance de objetivos

organizacionais quanto a prazos, qualidade, confiabilidade e satisfação do cliente. (ZARIFIAN, 2008).

Senge (1990) permite ampliar ainda mais o entendimento e as respectivas exigências acerca do desenvolvimento e da atuação competente, ao dizer que é preciso:

... ver através da complexidade, enxergando as estruturas subjacentes que geram a mudança. Pensamento sistêmico não significa ignorar a complexidade. Ao contrário, significa organizá-la em uma história coerente que lance uma luz sobre as causas dos problemas e sobre a forma que eles podem ser solucionados de maneira mais duradoura. (SENGE, 1990, p.155)

No entanto, vale ressaltar que Zarifian (2008, p.71), ao observar um elenco de situações do ambiente de trabalho nas mais variadas áreas e contextos, defende ser possível prever o conhecimento e a conduta do indivíduo, diante da simulação ou do relato, a partir de uma situação imaginada e proposta, sendo, assim, admissível construir referências de competências a partir das categorias de situações. Porém tal mecanismo não garante a antecipação quanto ao surgimento de novos eventos e comportamentos: “É verdade que essas situações não poderão dar inteiramente conta da dimensão de evento das situações. Isso significa que existe, na competência, uma parte que não será nunca apreensível com antecedência.”.

Destaca-se ainda que as competências não podem ser compreendidas sem referência aos contextos onde ocorrem e aos sujeitos que as realizam. Tais realizações permitem, mediante o domínio de funções efetivamente exercidas, a comprovação ou validação das capacidades individuais. Com relação ao mesmo assunto, Boterf (2003) chama a atenção para o fato de que a competência é de ordem da atualização e não da realização pura e simples, uma vez que se reconfigura nos indivíduos a cada nova demanda de atuação que requeira mobilizar o saber, combinar e saber transformar.

Além do mais, vez por outra o profissional precisa não somente resolver um problema, mas decidir e estar totalmente envolvido com o contexto de uma determinada situação, o que significa dizer que ele deve ser empreendedor e, dentre outras coisas, conseqüentemente, ser capaz de gerar novas oportunidades.

Por fim, Zarifian (2008) enfatiza a mobilização de redes de atores, a qual está baseada na solidariedade da ação e no desenvolvimento da organização do trabalho transversalmente ou por projeto. Portanto, essa abordagem pode ser correlacionada ao aprender a viver juntos ou aprender a viver com os outros, o que, por sua vez, representa a aprendizagem em equipe e a visão compartilhada (SENGE, 2003).

A visão compartilhada, ou seja, o interesse em comum pode ser identificado quando as pessoas assumem o compromisso com uma mesma visão, ou uma mesma imagem compartilhada entre todos de uma equipe. Compreender e pôr em prática tal visão é fundamental para a aquisição e a realização de um interesse comum. Mas é necessário entender que a criação da uma visão compartilhada deve ser estimulada a partir das visões individuais, a fim de se obter maior comprometimento, pois não funcionará impô-la aos indivíduos, muito menos forçá-los a desenvolvê-la. Portanto, cabe aos líderes criar um clima favorável ao compartilhamento da visão pessoal por parte dos liderados.

É através da aprendizagem em equipe que a organização poderá implementar um processo de aprendizagem mais dinâmico e centrado, pois tal aprendizagem “é vital, pois as equipes, e não os indivíduos, são a unidade de aprendizagem fundamental nas organizações modernas. Esse é um ponto crucial: se as equipes não tiverem capacidade de aprender, a organização não a terá.” (SENGE, 1990, p.44)

O exame até aqui realizado de algumas considerações relacionadas ao desenvolvimento das competências (evento, comunicação, natureza do serviço, saberes relacionados ao desenvolvimento das competências) ainda não é suficiente para dar bases à pesquisa desta dissertação. Em vista disso, avança-se na revisão de literatura, discutindo as noções de coletividade, cooperação e de sinergia, que se relacionam aos processos de agregação de valor, de interação do indivíduo com a organização e de desenvolvimento de competências.

2.3 Competências organizacionais

A polivalência, que permite conferir flexibilidade à organização do trabalho, constitui, segundo Zarifian (2008), um dos principais resultados esperados da utilização de competências. Assim, é preciso chamar a atenção para o fato de que não é suficiente voltar o olhar para a importância do papel do indivíduo no ambiente organizacional, notadamente no entendimento que esse tem da sua atividade. É primordial destacar conjuntamente a lógica que rege a organização do trabalho, bem como as aprendizagens sociais e de comunicação associadas aos investimentos na formação individual, à preparação da coletividade de trabalhadores para enfrentar as situações de trabalho e ao desenvolvimento e fortalecimento das redes de comunicação que, uma vez mobilizadas, suportem o enfrentamento de situações complexas e a realização de avaliações conjuntas.

O alcance dos resultados organizacionais almejados depende de sua capacidade de integrar os diversos recursos (tecnológicos, físicos, materiais, etc.), bem como das potencialidades humanas, de modo que ofereçam alternativas estratégicas concretas. Em se tratando da instituição pública, essa proposição se adéqua, embora deva ser ampliada para incluir outros elementos: o complexo relacionamento com a comunidade, as relações (interação e comunicação) com os atores e setores internos e a prospecção diante dos diversos pares para gerar estrategicamente parcerias e inovações.

É ainda relevante ressaltar que as competências são construídas a partir não somente da mobilização dos recursos que a organização possui, mas também da sua capacidade para adquirir aqueles recursos e identificar aquelas potencialidades que pretende desenvolver.

Sobre isso, Dutra (2009), ao citar Prahalad e Hamel (1990), observa que, metaforicamente, eles comparam as competências organizacionais às raízes de uma árvore, visto que são elas que oferecem alimento, sustentação e estabilidade às organizações. São exemplos de competências organizacionais: otimização de custos e recursos, atendimento a padrões de qualidade, inovação de produtos e processos, monitoramento tecnológico, comercialização, parcerias estratégicas e imagem. Reiterando a natureza dinâmica das competências, ressalta-se que não somente os aspectos citados isoladamente, mas também a forma como os recursos são articulados entre si, configuram a competência organizacional.

Conforme já assinalado, Dutra (2009) considera que as competências organizacionais são fruto de influência mútua entre organização e pessoas, visto que a primeira transfere o seu patrimônio para o enriquecimento e o preparo no enfrentamento de novas situações dentro e fora do ambiente organizacional, enquanto as pessoas transferem aprendizado para o enfrentamento de novos desafios.

Há, portanto, uma relação dialética entre competências, pessoas e organização, admitindo-se uma lógica de influência mútua entre essas partes. Fleury e Oliveira Jr. (2001, p. 163) ressaltam essa relação ao dizerem que “... quanto maior o comprometimento, mais forte a competência essencial da empresa”. Já a relação entre competência e desempenho organizacional é ressaltada por Zarifian, quando afirma que

... as competências não apenas se adaptam à organização. A valorização delas é realmente capaz de transformar as organizações e de instaurar um incremento do desempenho econômico devido, particularmente, à aceitação da obrigação de garantir uma qualidade cada vez mais personalizada dos produtos. (ZARIFIAN, 2008, p.26)

Medef (1998, *apud* ZARIFIAN, 2008, p.66) não só corrobora as proposições e relações anteriores em relação à competência, mas também acrescenta que “... compete então

à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.” No entender de Rocha (2009), identificar, avaliar e fazer evoluir as competências implica considerar: a relação entre a gestão de competências gerenciais e a aprendizagem organizacional; a observação da metodologia de construção do sistema de remuneração por competências; e a influência da gestão por competências na implementação da gestão estratégica de pessoas. Ressalta ainda que a qualidade da execução das competências requeridas e as consequências dessa execução são resultantes das variáveis organizacionais. O que significa dizer que a dinâmica do contexto organizacional, em conformidade com as suas especificidades, delimita e molda as competências a serem desenvolvidas e implementadas.

Mais especificamente acerca da organização do trabalho, Zarifian (2008, p.68) destaca aquilo que fundamentalmente muda, ou deve mudar nela, para o desenvolvimento das competências: “... o recuo da prescrição, a abertura de espaço para a autonomia e a automobilização do indivíduo.”. Dito isso, é relevante resgatar alguns aspectos balizadores da relação entre competência profissional e organização do trabalho.

É facilmente observável, na realidade dos ambientes de trabalho, a contínua ampliação das demandas de atuação do indivíduo, sob a justificativa apresentada pela lógica de produção vigente das organizações, principalmente no que tange à escassez de recursos. Por conta desse acúmulo, Zarifian (2008) se reporta, dentre outros aspectos, ao “espaço de ação do indivíduo”, cujas atividades podem sofrer ampliações diversas (tecnicidade, especialidades, funcionalidade etc.), as quais, por sua vez, demandam que as pessoas possam atribuir um sentido profissional unificado ao papel expandido, dando, ainda, igual sentido a suas ações, sob pena de obter uma percepção negativa do simples aumento da carga de trabalho, resultando em maior estresse. O resultado positivo dessa dilatação torna-se possível na medida em que o trabalhador encontrar um contexto de aprendizagem favorável, que lhe permita atribuir um sentido a um papel e, conseqüentemente, ao trabalho, não se estabelecendo, *a priori*, limites ao desenvolvimento de suas competências.

A autonomia de decisão é outro aspecto a ser considerado dentro da lógica das competências. Refere-se tanto ao princípio de autonomia – querer e poder tomar iniciativas –, como ainda aos meios de autonomia – ambiente propiciado pela organização, por diversas variáveis, para que a autonomia seja exercida. Em forma de retroalimentação, a autonomia contribui para o desenvolvimento de competências, as quais, por sua vez, reforçam e determinam novo nível de autonomia.

A construção do alicerce de um novo ambiente de trabalho requer mudanças no modo de controle do trabalho, mediante o estabelecimento de confiança, como recíproca à

responsabilidade assumida, e o reconhecimento do poder concedido às pessoas, além da garantia de meios para que a autonomia possa realmente se desenvolver sob a responsabilidade da organização (ZARIFIAN, 2008).

A responsabilidade e a autonomia implicam não somente mudanças das situações de trabalho, mais nomeadamente do controle, mas também a explicitação das regras sobre o como isso ocorrerá. A começar pela identificação do “quê” controlar, o controle deve estar voltado para a concretização dos compromissos relativos ao desempenho – “*controle de realização de compromissos*” e não do trabalho em si, além do “como”, ou seja, das formas de controle desses compromissos, que devem também estar explicitadas. Igualmente importante, como condição para efetivar as responsabilidades e incentivar a tomada de iniciativas, é reportar as implicações do desempenho, possibilitando a criação de sentido e envolvimento. Por fim, as condições de realização, por parte da organização, devem compor os compromissos recíprocos (ZARIFIAN, 2008).

O desenvolvimento da competência coletiva poderá originar uma equipe mais forte, duradoura e sinérgica. Para isso, não basta apenas que uma equipe seja responsável, mas que o trabalho conjunto se realize pautado em uma visão compartilhada e em objetivos comuns.

As considerações registradas nesta seção permitem inferir que a organização poderá obter a sua própria competência (competências essenciais) a partir do reconhecimento da interdependência das atividades profissionais e da cooperação mútua, capaz de subsidiar a utilização da lógica da competência e, por conseguinte, melhorar o seu desempenho.

O benefício observado pela aquisição da competência coletiva engloba alguns pré-requisitos, como: compatibilidade para a criação de um ambiente compartilhado; comunicação eficaz para viabilizar o compartilhamento; e cooperação na repartição das atividades a serem realizadas. O significado do conjunto anterior de benefícios derivados da aquisição de competência coletiva requer conceber o coletivo de maneira diferente, sem negligenciar a necessidade de reconhecimento individual (ZARIFIAN, 2008). Em consonância com o anteriormente observado, Boterf (2003) diz:

Administrar e desenvolver o capital de competências de uma empresa não se limita à administração e ao desenvolvimento das competências individuais de seus empregados. [...] A competência coletiva é uma *resultante* que *emerge* a partir da cooperação e da sinergia existente entre as competências individuais. (BOTERF, 2003, p.229)

Respeitando a autenticidade emanada do grupo profissional e vendo o coletivo como um “conjunto de individualidades”, o papel das organizações é o de criar uma ambiência que favoreça o desenvolvimento do grupo profissional e, simultaneamente, o conjunto de

individualidades, estimulando o aprendizado. Zarifian (2008) alerta que existem também circunstâncias em que as desigualdades resultam em relações relativamente pobres, logo, em oportunidades menores de desenvolvimento das competências, que se mostram, por sua vez, também menos dinâmicas. Ao contrário do primeiro posicionamento sugerido à organização, nesse caso, o autor indica sua interferência no sentido de corrigir as desigualdades, promover a diversidade de oportunidades de relacionamento e a abertura de situações de trabalho.

A crescente complexidade e a interdependência dos problemas diante da existência de relações “oficiais” (formais) ou “semi-clandestinas” (informais) entre os indivíduos ou inter e intra grupos de trabalho, com atores individuais ou coletivos do ambiente externo, requerem investimentos das organizações em “saber comunicar”, além da ênfase na cooperação e no trabalho em grupo. Sobre o anterior, Zarifian (2008, p. 110) afirma que “... é preciso entender, interpretar e se comunicar em uma rede de trabalho”, o que requer um compartilhamento de valores capaz de refletir e propiciar o entendimento das diversas expectativas, o que não é tarefa fácil e simples, uma vez que se trata de buscar adaptação em um ambiente marcadamente imprevisível. A formalização dos procedimentos da ação é pré-requisito para a própria ação.

Conforme já registrado, o desenvolvimento de competências está imbricado aos processos de aprendizagem. Exige das organizações atenção à constituição e ao favorecimento de ambiente culturalmente apropriado ao desenvolvimento, da mesma de forma processual e contínua, pois se trata de um empreendimento de longo prazo. Conforme Hitt, Keat e Schuen (1998 *apud* FLEURY e OLIVEIRA JR, 2001, p.128), as “... competências essenciais dinâmicas requerem aprendizagem organizacional para o seu desenvolvimento e atualização contínua”.

O investimento no processo de socialização e transformação do conhecimento do nível tácito para o explícito, alimentando um ciclo virtuoso e retroalimentar, dá suporte à aprendizagem de competências. Fleury e Oliveira Jr. (2001, p.131) chamam a atenção para o fato de que “O que vai determinar o sucesso da empresa é sua eficiência nesse processo de transformação de conhecimento existente no plano das ideias para o conhecimento aplicado no plano das ações”.

Dessa forma, entende-se que a criação de uma cultura organizacional de aprendizagem deve ser construída como pré-requisito para o desenvolvimento de competências individuais, coletivas e organizacionais. Igualmente importante é ressaltar que deve ser uma constante a busca por processamento, armazenamento e recuperação de informações que contribuam para o processo de acumulação de conhecimento (HITT, LEI e BETTIS 1996 *apud* FLEURY e

OLIVEIRA JR, 2001). O acesso às informações diversas irá contribuir para a criação de uma “memória organizacional” que irá aperfeiçoar a solução de diversas situações complexas e inesperadas.

É preciso, então, que seja dispensada uma atenção sistemática ao caráter da “organização qualificante”² (ZARIFIAN, 2008). Ou seja, investir na promoção de um ambiente capaz de promover a aprendizagem, mediante a aquisição de rotinas e hábitos de trabalho que possibilitarão ao indivíduo dominar melhor as situações com as quais se depara, inclusive refletindo sobre o seu próprio modo de trabalhar diante delas.

Por meio da organização do trabalho, uma segunda visão complementar, mais rica, porém igualmente arriscada, é a de enfatizar a instabilidade e a capacidade de evolução das situações. No entanto, para evitar efeitos reversos às oportunidades de aprendizagem diante de tais situações e perda dos parâmetros profissionais, é exigida a realização de procedimentos específicos permanentes. Os exemplos citados por Zarifian (2008) baseiam-se em explorar as propriedades de instabilidade das situações de trabalho, porém, como dito anteriormente, de forma rigorosamente sistematizada, garantindo o aprendizado. Envolve explorar sistematicamente os eventos relativamente imprevistos e um leque de soluções possíveis para responder a uma categoria de problemas, além de considerar como estratégia uma multiplicidade de situações profissionais. Segundo esses exemplos, foram alcançados os seguintes resultados: aumento das competências profissionais, aumento do desempenho econômico e melhoria do entendimento mútuo e da cooperação entre as pessoas no ambiente organizacional.

Continuando a discussão sobre os desafios da gestão de competências, Gondim e Loiola (2004, p. 4) destacam a questão do reconhecimento, pois, numa espécie de retroalimentação ou reforço positivo, as pessoas mobilizam as suas competências na proporção em que se sentem valorizadas e reconhecidas por isso. As autoras dizem ainda que: “O gestor quer ser reconhecido em suas competências e, ao mesmo tempo, é peça-chave no reconhecimento de sua equipe de colaboradores.”. A necessidade de reconhecimento remete diretamente à necessidade de se definirem adequadamente os níveis de competências, mensurando as competências adquiridas, recompensando e remunerar por competências.

2 O acordo CAP 2000 delimita dois princípios diretores: “uma organização valorizante” e uma “formação qualificante”. A concepção de organização qualificante, está pautada na concepção de formação qualificante, a qual assegura que: “A empresa oferece a todos os assalariados incluídos no presente Acordo os meios de adquirir, com chances iguais, os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de sua carreira profissional.” (ROPÉ e TANGUY, 2004)

O reconhecimento parece constituir um problema deveras significativo e complexo. Sobre o assunto, Zarifian (2008) indica três questões: “Deve o reconhecimento suceder a tomada de responsabilidade, ou deve acompanhá-la?”; a segunda se reporta ao reconhecimento salarial em si, valendo destacar que, segundo o autor, uma das questões mais destacadas por indivíduos que atuam sob a égide dos novos formatos de organização do trabalho é que eles têm a sensação de estarem a cada dia aumentando sensivelmente os seus níveis de competência e envolvimento, enquanto a remuneração permanece estagnada; por fim, “O reconhecimento é comportamental ou fica claramente no registro profissional?”.

Embora o próprio Zarifian (2008) arrisque-se a apresentar algumas opções de respostas aos desafios antes registrados, tais respostas devem ser vistas como contingenciais e, portanto, apenas adequadas a contextos que se aproximam, em termos de variáveis presentes. Ao mesmo tempo, a questão que aborda o reconhecimento como algo comportamental ou formalizado no registro profissional (ele, por si só, já seria motivação para uma longa discussão) não pode ser respondida antes da consideração de algumas críticas apontadas por Ropé e Tanguy (2004).

Ropé e Tanguy (2004) apontam criticamente o significativo distanciamento entre o instrumento que formaliza a idealização construída da noção de competência na França (Acordo CAP, 2000) e o seu uso. Segundo Ropé e Tanguy (2004), o Acordo CAP (2000), sob a denominação de “lógica de competências”, define outros modos de atribuição do trabalho, de promoção e de remuneração, os quais tendem a ser diferentes daqueles refletidos nos discursos e nas práticas das organizações.

No discurso das organizações, é possível perceber inconsistências e incoerências, sobretudo em relação à previsão de investimentos na aquisição de conhecimentos individuais e desenvolvimento da carreira profissional, bem como em seu reconhecimento. Enfim, é considerável e desafiador o paradoxo existente entre as demandas contextuais para o aperfeiçoamento contínuo das organizações e a disponibilidade de recursos para atendê-las.

Essas limitações podem ser atribuídas a diversos fatores, sobretudo a fluidez de especificações das competências, não existindo, com frequência, um alinhamento entre suas especificações, seus conceitos e medidas. Tudo isso reduz o reconhecimento e a apropriação pelas organizações do *savoir faire* de seus trabalhadores (TANGUY, 2004).

Sobre a apropriação de tais saberes e capacidades, Zarifian (2008, p.116) chama a atenção para algo que também parece se somar às dificuldades de mensuração. Ele diz ser notório que, cada vez mais, o indivíduo, ao construir a sua competência, utilizando-se dos diversos meios, interage com “... uma multiplicidade de fontes de conhecimentos, de

especialidades, de experiências”, combinando-as de forma particular – alquimia de difícil decodificação. Ressalta ainda que quanto mais elevado o grau de especialização, mais difícil será responder a questões que visem a identificar o “como” se deu aquele aprendizado, até mesmo porque algumas respostas não estão no nível consciente do indivíduo e, muito menos, podem ser captadas por técnicas de mensuração e de avaliação da organização.

Apesar das ressalvas acerca das implicações, dificuldades e problemas, salvaguardadas as respectivas limitações, existem também indícios de que é possível fazer algo, visto que a gestão de competências pode possibilitar o desenvolvimento profissional e a implementação de sistema de benefícios e de carreira, além de ensinar informações que podem favorecer o autodesenvolvimento, possibilitando a busca do aperfeiçoamento contínuo e melhores práticas das competências profissionais. Tais oportunidades, se efetivadas, podem produzir a retroalimentação a partir de rebatimentos expressivos sobre o desempenho individual, bem como dos resultados e impactos gerados pela organização, amplificando as tendências para a realização da visão, da missão e das estratégias organizacionais.

Dentre outros benefícios, o gestor, por meio do sistema para a gestão por competência, terá como responder a questões que irão subsidiar a sua tomada de decisão, tais como: Qual o potencial de cada pessoa de minha equipe? Com quem posso contar? Em quem deverá ser o investimento para a delegação de maior responsabilidade?

Conforme Gramigna (2007), de acordo com sua experiência com clientes que atuam na área, os projetos de competência têm possibilitado resultados positivos, a exemplo de: aumento do nível de satisfação dos colaboradores; retenção de talentos internos; identificação de profissionais com potencial para possíveis sucessões; formação de massa crítica, gerando o desenvolvimento de práticas inovadoras na empresa; redução significativa nos custos dos programas de capacitação; obtenção de desempenhos e resultados mais destacados.

Portanto, o objetivo final da gestão de competências é aumentar o nível de capacidade das pessoas e, por consequência, das organizações, para lidar com as diversas situações e problemas cada vez mais complexos. É prepará-las, pessoas e organizações, para lidar melhor com as incertezas do futuro e facilitar o ajustamento às mudanças. Para isso, é preciso ir além do foco no controle e incluir o foco no desenvolvimento e no aperfeiçoamento contínuos, o que significa a promoção, dentre outras iniciativas, da aprendizagem organizacional, de modo a viabilizar a produção e a mobilização dos saberes e competências.

Esta parte da dissertação teve como objetivo apresentar um marco teórico capaz de fundamentá-la. Apesar do esforço desenvolvido e registrado nas seções anteriores e nesta também, muitas questões relacionadas ao tema competências não foram enfocadas ou o foram

de forma ainda insatisfatória. Muitas das questões não foram incluídas na revisão de literatura por decisão metodológica, tendo em vista o recorte do objeto desta dissertação. Já lacunas ou imprecisões ainda existentes na literatura explicam o fato de que algumas outras foram abordadas de forma insatisfatória. Apesar dessas limitações do trabalho de revisão de literatura, é possível dizer que há muito ainda que avançar na construção de uma base, especialmente das relações sociais, que suporte o desenvolvimento de competências no ambiente organizacional.

A fim de complementar e respaldar a delimitação do modelo de análise desta dissertação, a próxima seção focaliza o modelo de Quinn et al. (2003).

2.4 Modelo de competências gerenciais

Em consonância com uma perspectiva evolutiva, na qual há uma complexa interação entre trabalhos acadêmicos e populares, com introdução de novas práticas gerenciais e forças técnicas, sociais e políticas, Quinn et al. (2003) apresentam os modelos³ de gestão emergentes ao longo do século XX: modelo de metas racionais e modelo de processos internos (1900 – 1925); modelo das relações humanas (1926-1950); modelo de sistemas abertos (1951 – 1975); premissas inclusivas (1976 – hoje). Dividindo o período estudado em quatro ciclos de 25 anos, desenvolveram adicionalmente um estudo acerca das competências requeridas aos gestores do século XX, agrupadas em oito diferentes papéis (inovador; negociador; produtor; diretor; coordenador; monitor; facilitador; mentor), os quais estão, por sua vez, alinhados aos quatro modelos básicos de gestão antes mencionados.

Baseando-se na realidade americana na década de 1980, Quinn et al. (2003) destacam que o problema não é escolher um ou outro modelo, visto serem eles, por sua natureza, incompletos, inclusive sua mais complexa versão dos sistemas abertos. A perspectiva perseguida foi a de encontrar premissas inclusivas (como foi denominada a última versão dos modelos).

3 Segundo Bueno (2000, p.518), modelo tem o seguinte significado: “objeto para ser reproduzido por imitação; molde; representação em pequena escala de um objeto para ser reproduzido em escultura; aquilo que serve de exemplo ou norma [...]”. Na mesma linha, Quinn et al. (2003) entendem que os modelos, como representações de uma realidade mais complexa, têm a sua origem em crenças e premissas e, sendo assim, podem tanto auxiliar na leitura e interpretação dos aspectos a apreciar, quanto também limitar, visto não permitirem a apreciação de outros pontos de vista. Quinn et al. (2003) chamam ainda a atenção para o fato de que, em geral, os modelos individuais refletem aqueles vigentes no âmbito social. Nesse sentido, observam que as definições sobre gestão estão em constante evolução, visto que elas têm uma relação direta com os valores sociais, os quais, por sua vez, provocam alterações nos pontos de vista existentes, concebendo novos modelos de gerenciamento.

Observaram, ainda com o foco na realidade norte-americana, que a inovação, a qualidade e a produtividade estavam em colapso, enquanto, gradualmente, a força física de trabalho cedia lugar para o conhecimento, o que leva, por sua vez, à atribuição do trabalho realizado por dois ou três indivíduos para a responsabilidade de um único. Assim, o esgotamento e o estresse passam a ser preocupação e assunto recorrente.

Um olhar voltado para o ambiente externo permite verificar que o século XX é marcado com um recorde em taxa de mudanças até então não-imagináveis. Dessa forma, instituições públicas e privadas enfrentam circunstâncias que as levam a sérias dificuldades. Nada mais parecia previsível diante da nova lógica da economia global, permeada pela internet e o *e-commerce* (QUINN et al., 2003).

Em face de tal contexto de ambiente interno e externo à organização, as competências tradicionalmente requeridas aos indivíduos não eram mais suficientes para responder a contento ao complexo de demandas. Quinn et al. (2003), ao citarem a *Survey of Pressing Problems* (2000), elencam os problemas considerados os mais prementes, compondo um conjunto de meios desafiantes às organizações, tais como: atrair, manter e desenvolver bons funcionários; pensar e planejar estrategicamente; manter uma atmosfera de alto desempenho; aumentar a satisfação dos clientes ou usuários; administrar o tempo e o estresse; alinhar visão, estratégia e comportamento; manter o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal; aprimorar os processos internos; e estimular a inovação.

Assim, diante desses e de outros tantos desafios, os quais são considerados como sintomas, bem como retomando a discussão acerca dos modelos de gestão, Quinn et al. (2003) destacam os indícios apontados por aqueles propõem a discussão acerca de um dilema maior “a necessidade de atingir a eficácia organizacional num ambiente profundamente dinâmico.” (QUINN, et al., 2003 p. 11), cuja resposta está na não-presunção de que há uma escolha a ser feita entre um modelo de gestão ou outro. Ou seja, a resposta está em deixar de pensar na escolha (QUINN, KAHN e MANDL, 1994 *apud* QUINN et al., 2003), já que, diante da grande dimensão das variáveis, uma única solução (escolha) não é capaz de dar conta da resolução de problemas complexos, os quais envolvem inclusive combinações de respostas aparentemente contraditórias. Sendo assim, a saída indicada está em incorporar premissas inclusivas e, conforme já registrado, há, inclusive, a possibilidade da combinação de respostas aparentemente contraditórias (como é mais bem visualizado na apresentação do modelo único proposto por Quinn et al. (2003).

Além do mais, a própria complexidade da natureza das interfaces da organização, bem como as consequentes demandas, exigem um olhar mais amplo e aprofundado para o

emaranhado da diversidade de variáveis existentes no ambiente organizacional, não permitindo, assim, uma simples escolha entre esse ou aquele modelo de gestão.

Variáveis como o colapso da inovação, da qualidade e da produtividade, paralelas à substituição da força física de trabalho pelo o conhecimento, com a redução do número de indivíduos responsabilizados por um dado trabalho, resultam, por exemplo, no esgotamento e no estresse, cuja preocupação inerente passa a ser assunto recorrente, compondo o desafio constante de superação dessas circunstâncias.

Portanto, Quinn et al. (2003) propõem um modelo cuja proposição resulta no denominado - “modelo único de arcabouço”, o qual reúne os quatro modelos básicos de gestão:

- a) Metas Racionais – O valor principal desse modelo é a maximização do lucro mediante uma eficiência 100%; é mecanicista, e o ser humano é concebido como extensão da máquina; a função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático; dentre as suas origens, há o estudo dos tempos e movimentos proposto por Taylor, indicando que uma direção clara, por meio do planejamento minucioso das atividades, leva a resultados produtivos; os incentivos devem ser ofertados de modo a levar os trabalhadores a se comportarem adequadamente com os princípios da ciência já desenvolvida.
- b) Processos Internos – Esse modelo baseia-se no pressuposto de que a rotinização promove estabilidade e a continuidade, consideradas como critérios de eficácia. O clima organizacional é hierárquico, e alguns dos princípios que o norteiam, conforme proposto por Fayol, são: divisão de trabalho; autoridade e responsabilidade – sempre que a autoridade é exercida, emerge a responsabilidade; disciplina; unidades de comando e direção; ordem; cadeia hierárquica; padronização de procedimentos; e manutenção dos registros (por escrito) das decisões administrativas.
- c) Relações Humanas – Partindo de mudanças fundamentais no tecido social, inclusive o crescimento e a incisão da participação dos sindicatos, emerge o modelo das relações humanas. Esse modelo é imbuído de preocupações como o bem estar dos indivíduos e, diante de desafios – tal como o da resistência por parte deles em aceitar determinadas condições de trabalho e o da obediência à autoridade sem questionamentos –, ele desperta para levar em consideração aspectos como a organização informal. Os seus valores centrais são: participação; resolução de conflitos; construção de consenso.
- d) Sistemas Abertos – Diante da reviravolta da economia americana e mundial na década de 1970, verifica-se, dentre outros aspectos, o afastamento de uma economia pautada essencialmente em produto para um foco voltado à prestação de serviços. A velocidade do

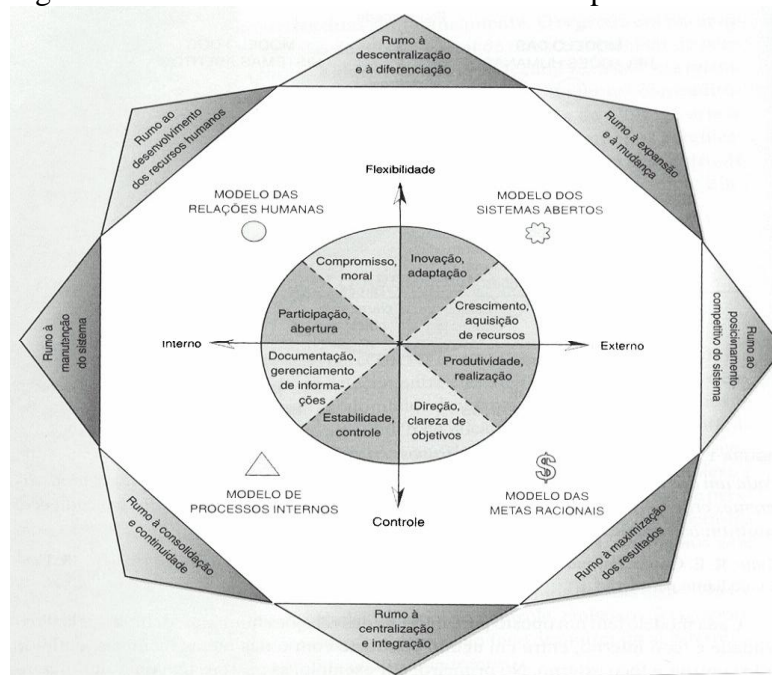
progresso tecnológico começa a acentuar-se, e os valores sociais sofrem profundas transformações, inclusive com a expansão da agenda trabalhista, que incorpora itens sociais e políticos; o ingresso da mulher no mercado de trabalho em áreas que até então estavam limitadas ao universo masculino; a intensificação do domínio de conhecimentos no ambiente organizacional; e valores como a realização pessoal passam a ser considerados. Para esse modelo, a realidade impõe desafios baseados no ambiente altamente imprevisível e na necessidade da flexibilidade e agilidade do processo decisório, o qual está fundamentado em adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação e gerenciamento da mudança.

Tais modelos de gestão estão paralelamente presentes em maior ou menor grau nas organizações. A presença simultânea dos diversos modelos em uma mesma organização parece ser fruto de esforços no sentido de alcançar a eficácia organizacional. Os antagonismos entre cada um dos modelos estão igualmente presentes, permitindo que os resultados demandados sejam alcançados, levando-se em consideração a diversidade de variáveis existentes.

Tudo isso pode ser observado na Figura 1. Em seu eixo vertical, encontra-se a polarização entre flexibilidade e controle, e, em seu eixo horizontal, encontra-se o foco interno, em contraste com o foco externo. Nos triângulos, estão os oito valores competitivos, e cada quadrante do gráfico cartesiano representa um modelo. Por exemplo, no modelo dos sistemas abertos, definido entre os quadrantes foco em flexibilidade e no ambiente externo, verifica-se esforço de inovação e de adaptação, crescimento, aquisição de recursos. Caracteriza-se ainda, em termos de valores, pela busca da diferenciação e descentralização, da expansão e mudança, e do posicionamento competitivo do sistema.

Já o modelo das metas racionais localiza-se no quadrante definido pelas variáveis foco em controle e no ambiente externo. Seus valores predominantes são posicionamento competitivo do sistema, maximização de resultados e centralização e integração. O modelo das relações humanas posiciona-se entre o foco em flexibilidade e no ambiente interno, enquanto seus valores predominantes são manutenção do sistema, desenvolvimento dos recursos humanos e descentralização e diferenciação. O modelo de processos internos tem foco no ambiente interno e no controle, aparecendo, como seus valores mais frequentes, a manutenção do sistema, a consolidação e continuidade, e a centralização e integração.

Figura 1 - Modelos de Gestão e Valores Competitivos



Fonte: Quinn et al. (2003, p.14)

Para Quinn et al. (2003, p. 14), baseado em atributos de excelência da qualidade, “Os oito valores genéricos corretos em ação no quadro de valores competitivos são apresentados nos triângulos no perímetro: cada valor ao mesmo tempo complementa seus vizinhos e contrasta com o que se encontra exatamente à sua frente.” Para assegurar a eficácia organizacional, Quinn et al. (2003) ainda destacam que é preciso vencer três desafios: análise de vantagens e desvantagens para cada um dos modelos; compatibilizar a aquisição e o desenvolvimento de competências em conformidade com cada modelo; integrar, de forma dinâmica, as competências de cada um dos modelos às situações gerenciais encontradas.

Saber apreciar as vantagens e desvantagens de cada um dos modelos de gestão propostos significa dizer que o indivíduo adquiriu capacidade conceitual e aprofundou a sua complexidade cognitiva. Isso lhe permitirá, com base em conhecimentos e experiências prévios, analisar os fenômenos (QUINN et al., 2003), as situações ou eventos (ZARIFIAN, 2008) com maior riqueza de observação das variáveis envolvidas, a partir de diversos ângulos. No entanto, a realização das análises antes indicadas ainda não será garantia para que haja o desempenho de liderança eficaz.

Em presença de capacidade cognitiva, o esforço passa a estar voltado a adquirir e utilizar as competências associadas a cada modelo, assim como integrar, de maneira dinâmica, aquelas referentes a cada um dos modelos às situações de trabalho. O enfrentamento desses dois desafios requer a existência de “complexidade comportamental” (HOOIJBERG e

QUINN, 1992 *apud* QUINN, et al., 2003) – capacidade de explorar e utilizar competências e comportamentos dos diversos modelos⁴, o que envolve agir – atuar em papéis variados, inclusive antagônicos, de forma integrada e complementar e, por sua vez, em conformidade com os modelos de gestão.

Como exemplo disso, Quinn et al. (2003, p.16), ao citarem o resultado de uma pesquisa realizada com 916 CEOs, afirmam que:

Os CEOs dotados de maior complexidade comportamental se viam focados em visões ampliadas para o futuro (modelo de sistemas abertos), mas também faziam avaliações críticas dos planos atuais (modelo de processos internos); abordavam questões relacionais (modelo de relações humanas) sem negligenciar a ênfase no cumprimento de tarefas (modelo de metas racionais).

Portanto, como dito anteriormente, é requerido aos líderes ou gerentes que atuem de diversas formas, assumindo, contingencialmente, os oito papéis, classificados por Quinn et al. (2003) – inovador; negociador; produtor; diretor; coordenador; monitor; facilitador; mentor – para garantir a sua eficácia, a qual está relacionada à eficácia organizacional, e resulta em conjuntos de competências (TABELA 1)

Tabela 1 – Modelo de Gestão e Competências

Modelo de Gestão	Papel do Líder	Competências
SISTEMAS ABERTOS	INOVADOR	1. Convívio com a mudança. 2. Pensamento criativo. 3. Gerenciamento da mudança.
	NEGOCIADOR	1. Constituição e manutenção de uma base de poder. 2. Negociação de acordos e compromissos. 3. Apresentação de ideias.
METAS RACIONAIS	PRODUTOR	1. Produtividade do trabalho. 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo. 3. Gerenciamento do tempo e do estresse.
	DIRETOR	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão. 2. Estabelecimento de metas e objetivos. 3. Planejamento e organização.
PROCESSOS INTERNOS	COORDENADOR	1. Gerenciamento de projetos. 2. Planejamento do trabalho. 3. Gerenciamento multidisciplinar.
	MONITOR	1. Monitoramento do desempenho individual. 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos. 3. Análise de informações com pensamento crítico.
RELAÇÕES HUMANAS	FACILITADOR	1. Constituição de equipes. 2. Uso de um processo decisório participativo. 3. Gerenciamento de conflitos.
	MENTOR	1. Compreensão de si próprio e dos outros. 2. Comunicação eficaz. 3. Desenvolvimento dos empregados.

Fonte: adaptado Quinn et al. (2003)

⁴ “Complexidade comportamental” refere-se ao: “navegar na complexidade” (BOTERF, 2007), significando mobilizar os diversos recursos e enfrentar as dificuldades por meio dos diversos saberes.

O modelo das metas racionais, associado aos papéis de diretor e de produtor, se refere, quanto ao primeiro papel, à capacidade para explicitar expectativas por meio de processos (planejamento de deliberação de metas) e deflagrar, de forma decisiva, a definição de problemas, a seleção de alternativas, o estabelecimento de objetivos, a definição de tarefas, gerando regras e políticas e fornecendo instruções. Normalmente, os líderes, no desempenho do papel de diretores, são altamente competitivos, capazes de tomar decisões com grande agilidade e de expor expectativas com significativa clareza, enquanto os produtores são orientados para as tarefas, sendo obstinados em alcançar determinado objetivo e, para tanto, conduzem incansavelmente a si mesmos e aos subordinados.

O modelo dos processos internos, combinado ao papel de monitor e de coordenador, reflete domínio dos fatos e detalhes, uma vez que o primeiro é bom analista, busca 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. Já do coordenador é esperado que ofereça a sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema voltados para a facilitação do trabalho.

O modelo das relações humanas é vinculado ao papel de facilitador e de mentor. Do facilitador exige-se que tenha um desempenho voltado para fomentar esforços coletivos, a coesão e o trabalho em equipe, além de administrar conflitos interpessoais. Para tanto, o seu comportamento deve incluir a intervenção em disputas interpessoais, mediante o uso de técnicas de resolução de conflitos, além do reforço da coesão e do moral coletivo, a obtenção de colaborações e participação na solução dos problemas do grupo. Já o mentor caracteriza-se por ser mais sensitivo no sentido de dedicar-se ao desenvolvimento das pessoas mediante uma orientação cuidadosa e de empatia, por meio de postura solícita, atenciosa, sensível, afável aberta e justa.

No modelo dos sistemas abertos, o papel de inovador liga-se à adaptação e à mudança, focando o ambiente em transformação, identificando tendências significativas, conceituando e projetando mudanças necessárias, além de tolerar positiva e proativamente as incertezas e riscos, tendendo a assemelhar-se à figura do empreendedor. O negociador, por sua vez, preocupa-se particularmente com a sustentação da legitimidade exterior e com a obtenção de recursos externos. Ele deve ter astúcia política, capacidade de persuasão, influência e poder.

Compreender os processos de desenvolvimento, de aplicação e de retenção das competências e os papéis requeridos dos diretores da Secretaria de Educação da Bahia – Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio, no período de janeiro de 2007 a setembro de 2010 – assim como inferir possíveis relações entre essas competências e os modelos de gestão vigentes, levantados a partir dos critérios de avaliação do GesPública e

analisados sob a ótica da proposição de Quinn et al. (2003) constituem os intentos deste trabalho.

2.4.1 GesPública como composição de um modelo

O GesPública, por ser um programa especificamente voltado para a rede pública com abrangência nacional e direcionado para todas as esferas do governo e a todos os poderes, foi escolhido como referência da presente pesquisa para, de forma adaptada e em confronto com os modelos de gestão propostos por Quinn et al. (2003), avaliar o atual contexto organizacional da SEC.

O Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pela Secretaria de Gestão do Ministério de Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), pelo Governo Federal (Decreto nº 5.378/2005), é o resultado do esforço em construir organizações públicas orientadas para resultados. Tem por finalidade contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos prestados e para o aumento da competitividade do País, mediante melhoria contínua da gestão, no rumo da excelência, ou seja, “assegurar a eficácia e efetividade da ação governamental.” (BRASIL - MP, 2005).

Os significativos desafios postos aos gestores públicos, consequência da crescente e complexa demanda socioeconômica, somada à escassez de recursos, colocam a capacidade de gestão como aspecto estratégico. Nesta dissertação, a gestão da SEC será avaliada por meio da verificação entre o grau de aderência das suas práticas de gestão em relação ao referencial de excelência preconizado pelo Programa GesPública. Tal iniciativa permite a identificação de seus pontos fortes e fracos, apontando oportunidades de melhoria. Os pontos fracos podem ser considerados como aspectos gerenciais menos desenvolvidos em relação ao modelo, e que, portanto, devem ser objeto das ações de aperfeiçoamento.

No intuito de conhecer um pouco mais da organização e traçar o parâmetro necessário para a presente pesquisa, é possível destacar, conforme texto do GesPública, que:

... quando realizada de forma sistemática, a avaliação da gestão funciona como uma oportunidade de aprendizado sobre a própria organização e também como instrumento de internalização dos princípios e práticas da gestão pública de excelência. (BRASIL – MP, 2005, p.11)

Os sete fatores (de uma composição original de oito) abordados pelo GesPública (BRASIL, 2009) e suas respectivas variáveis são:

- a) Liderança (governança pública e governabilidade; sistema de liderança; análise do desempenho da organização).

- b) Pessoas (qualidade de vida; sistemas de trabalho; capacitação e desenvolvimento).
- c) Estratégias e planos (formulação de estratégias; implementação das estratégias).
- d) Processos (processos finalísticos e de apoio; processos de suprimento; processos orçamentários e financeiros).
- e) Informações e conhecimento (informações da organização; informações comparativas; gestão do conhecimento).
- f) Sociedade (atuação socioambiental; ética e controle social; políticas públicas).
- g) Cidadãos (imagem e conhecimento mútuo; relacionamento com os cidadãos – usuários).

Ainda sobre o Modelo de Excelência em Gestão Pública, ele “... tem como base os princípios constitucionais da administração pública, e como pilares os fundamentos da excelência gerencial.” (BRASIL, MP, 2005, p.20). Sua sustentação é originada dos fundamentos de excelência, pautados na concepção contemporânea de uma gestão de excelência na administração pública, cuja expressão deve refletir os conceitos vigentes do estado da arte dessa gestão, sem, no entanto, perder de vista a essência da natureza pública das organizações.

Imbuído do “ser contemporâneo” e com o foco no cidadão e na sociedade, o GesPública propõe os seguintes fundamentos, os quais também foram parâmetros para o estabelecimento dos critérios avaliativos nesta dissertação: aprendizado organizacional; cultura da inovação; geração de valor; desenvolvimento de parcerias; controle social; gestão participativa; orientação por processos e informações; responsabilidade social; comprometimento com as pessoas; visão de futuro; liderança e constância de propósitos; pensamento sistêmico.

Os princípios constitucionais da administração pública de impessoalidade, eficiência, legalidade, moralidade e publicidade, em conjunto com os fundamentos registrados no parágrafo anterior, indicam os valores e diretrizes estruturais que devem balizar o funcionamento do sistema de gestão das organizações públicas e definem o que se entende hoje por excelência em gestão pública.

2.4.2 O Modelo de Análise

Uma vez realizada a revisão teórica acerca de competências e das variáveis individuais e organizacionais que pressupõem e delimitam o seu nível de possibilidades de desenvolvimento, o modelo de análise adotado nesta dissertação é apresentado e descrito.

Tal modelo considera que, para a discussão e a busca contínua de resultados de qualidade contextualmente aperfeiçoados, por meio dos serviços prestados, seja qual for a natureza organizacional, é primordial que haja o exame do tripé constituído entre os modelos de gestão vigentes, as competências essenciais a serem alcançadas e as competências individuais exigidas e suas interinfluências.

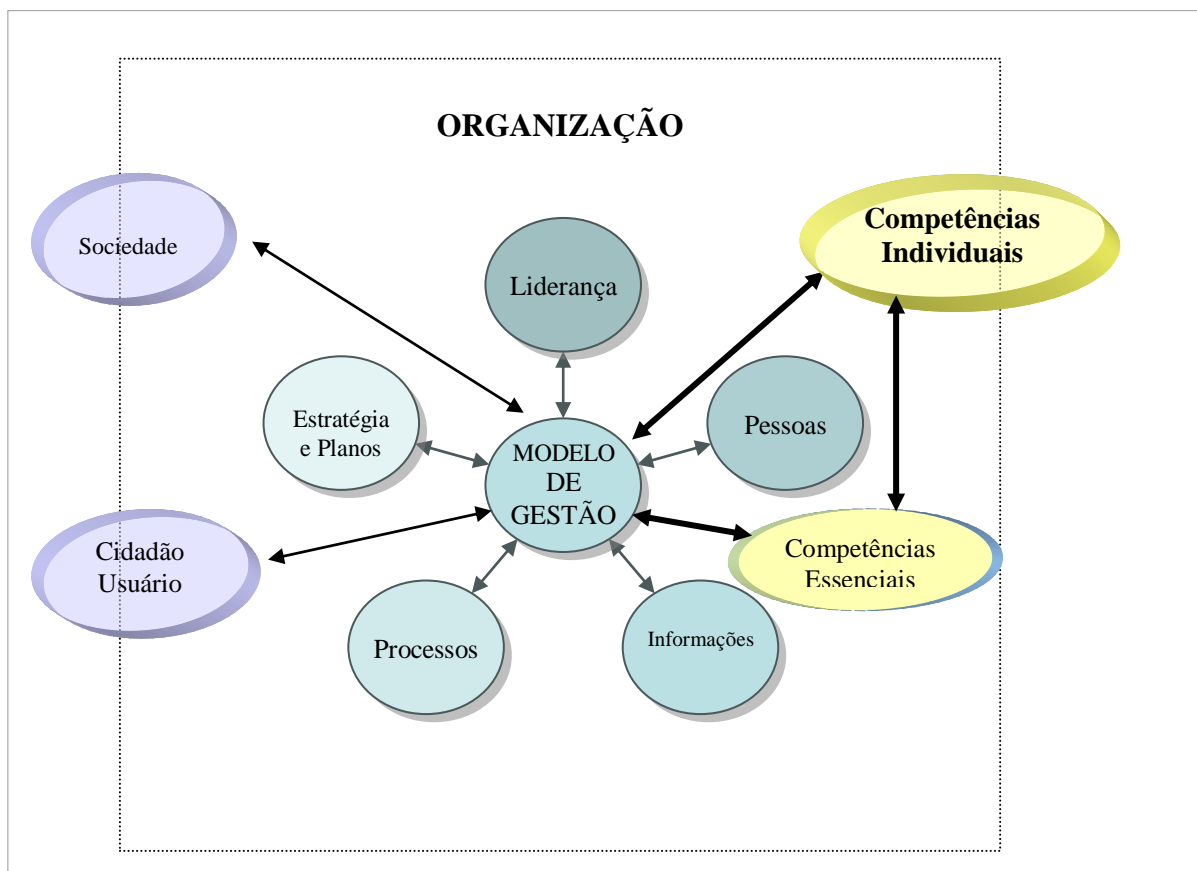
Vale ressaltar que, no intuito de balizar as reflexões e discussões para o desenvolvimento das competências, foi utilizado o seguinte conceito de competências essenciais:

... são a base dos processos internos e garantem a qualidade dos produtos e serviços, da cultura, do clima de trabalho e das práticas de gestão. São percebidas pelos clientes internos de forma mais incisiva que pelos externos. Se estiverem ausentes, tal fato reflete-se na qualidade percebida pelo mercado. (GRAMIGNA, 2007, p.3)

Foi destacado ainda junto ao grupo, que as competências essenciais também cumprem três funções: oferecer benefícios adicionais aos clientes, em linguagem da instituição pública à sociedade e ao cidadão; ampliar o ingresso a novos mercados, significando novas fontes de recursos, acesso a novas tecnologias; e dar estatuto diferenciado à organização, a exemplo de melhorar o tratamento (composição e fluxo) dos processos os quais levem a consequente melhores resultados, bem como redefinir práticas e políticas de gestão de pessoas capazes de criar o ambiente organizacional de maior motivação e produtividade (PRAHALAD e HAMEL, 1990, *apud* GONDIM e LOIOLA, 2004).

A abordagem adotada nesta dissertação põe em relevo a natureza contextual das competências, reconhecendo que a organização, por meio de suas práticas e políticas, refletidas nos seus modelos de gestão vigentes, é parte constituinte de qualquer pesquisa sobre competências individuais no trabalho, local de seu desenvolvimento e aplicação, as quais, por sua vez, são as bases para a viabilidade do desenvolvimento das competências organizacionais essenciais (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de Análise da Pesquisa



Fonte: Elaboração própria (2010)

O modelo de análise da pesquisa (figura 2) defende que a organização existe em meio à uma rede de influências mútuas com o seu ambiente externo e interno e, portanto, deve considerar, enquanto instituição pública e conforme o GesPlública, os seguintes fatores interrelacionados:

- a) A liderança e a forma como incentiva as pessoas e proporciona um ambiente favorável de trabalho, inclusive coerente com o favorecimento do desempenho correspondente às expectativas.
- b) A existência dos planos e das estratégias e o respectivo direcionamento à organização e às suas ações, de forma a mantê-la harmonizada com seus propósitos e seu contexto.
- c) A existência e a forma de lidar com as informações e o seu fluxo, permeando e alimentando toda a estrutura organizacional e auxiliando o processo decisório, desde o nível mais operacional até o estratégico.
- d) A forma como estão estruturados os processos, quanto ao nível de lógica, sequência e articulação.

- e) A maneira como as pessoas são concebidas – se somente como força de trabalho, mas também como capazes de agregar valor à organização, contribuindo para torná-las flexíveis, ágeis e adaptadas. Especialmente no que diz respeito às pessoas, é preciso ainda considerar a forma como as práticas e políticas existem e estão organizadas. Isso significa dizer que a lógica da organização do trabalho deve ser alvo de atenção no investimento na formação individual e no preparo coletivo das situações de trabalho, considerando-se os níveis e a compatibilização de aspectos tais como a autonomia e a responsabilidade.
- f) O cuidado com as redes de comunicação que, uma vez mobilizadas, suportem o enfrentamento de situações complexas.

Outro ângulo a ser observado, mas não indiferente ao escopo de variáveis elencado acima, visto ambos resultarem e serem resultantes do modelo de gestão vigente (por meio das políticas e práticas existentes na organização), é o desenvolvimento e a atuação da competência organizacional estreitamente ligados às possibilidades também de desenvolvimento e atuação da competência individual.

O indivíduo é capaz de contribuir com os seus conhecimentos, experiências, práticas e valores adquiridos não somente no ambiente do trabalho, mas também ao longo da vida, a partir de diversas vivências, inclusive no âmbito pessoal. Tudo isso por meio dos saberes propostos por Boterf (2007): saber agir e reagir com pertinência; saber transpor; saber aprender e aprender a aprender; saber envolver-se; saber mobilizar; saber combinar. Tais saberes, conseqüentemente, soma de forma decisiva no enfrentamento das situações profissionais ou dos eventos, conforme Zarifian (2008). E, enfim, quanto mais apurados e imbricados estiverem os laços entre indivíduo e organização, mais ela obterá diferenciação e condições de oferta de serviços de melhor qualidade, por meio das competências essenciais.

O resultado da forma como a organização reconhece e se posiciona perante cada um desses fatores, além da articulação entre eles, cria a sua própria identidade ou o seu formato de funcionamento, sintetizado no chamado modelo de gestão. Esse modelo implica o ritmo e a qualidade da oferta dos seus serviços, tornando-a capaz de atender, em diversos níveis de satisfação, ao seu público-alvo, por meio da maneira como os recursos e esforços estão mobilizados para tanto.

3 MÉTODO

Este capítulo trata dos procedimentos metodológicos adotados nesta dissertação, que se constitui num estudo de caso. Apresentam-se seus objetivos, as questões operacionais, os procedimentos e instrumentos de coleta de dados. Registram-se também os entrevistados, todos os superintendentes e diretores dos Órgãos da Administração Direta relacionados ao ensino médio, e uma amostra de funcionários da SEC, no caso da identificação das competências. Há ainda um segundo grupo formado por uma amostra por acessibilidade de funcionários da mesma organização para a definição das características do modelo de gestão, conforme parâmetros adaptados do GesPública. Finalmente, apresenta-se a forma como foram tratados os dados da pesquisa.

3.1 Tipo de pesquisa

Trata-se de estudo de caso de caráter descritivo e explicativo. A descrição das competências foi realizada com base em técnicas de pesquisa qualitativa: entrevistas e observação não-participante, com os Diretores dos Órgãos Administrativos Diretos da SEC. A caracterização do modelo de gestão foi realizada com base em aplicação de questionários junto a informantes selecionados com base no critério de acessibilidade. Embora não possua características de reprodução estatística, estudos de caso podem permitir uma generalização analítica, através da expansão e difusão de teorias (YIN, 2001 *apud* OLIVEIRA, 2008).

3.2 Objetivos

3.2.1 Objetivo Geral

Compreender o elenco de competências emergentes e os papéis de liderança requeridos aos diretores da Secretaria de Educação da Bahia – Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio, no período de janeiro de 2007 a setembro de 2010, assim como inferir possíveis relações entre essas competências e os modelos de gestão vigentes, levantados a partir dos critérios de avaliação do GesPública e analisados sob a ótica da proposição de Quinn et al (2003).

3.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar, diante das práticas e políticas de gestão de pessoas adotadas pela SEC, tendências ao favorecimento do desenvolvimento, da aplicação e da retenção das competências individuais requeridas pela Secretaria aos seus Diretores.
- b) Mapear, conforme a visão dos Diretores dos Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio da SEC, as principais competências sociais e técnicas exigidas, no período de janeiro de 2007 a novembro de 2010.
- c) Identificar, a partir das competências mapeadas e conforme a visão dos diretores, o nível de exigência e de atuação das principais competências sociais dos Diretores dos Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio da SEC, no período de janeiro de 2007 a novembro de 2010.
- d) Mapear, a partir da adaptação dos critérios estabelecidos pelo Programa GesPública (liderança; estratégias e planos; cidadãos-usuários; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos), o nível de existência das políticas e práticas organizacionais da SEC, no período de janeiro de 2007 a novembro de 2010.
- e) Comparar as principais competências mapeadas, exigidas aos Diretores dos Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio da SEC, e as competências listadas por Quinn et al. (2003), as quais, por sua vez, serão relacionadas aos oito papéis dos líderes e respectivos modelos de gestão propostos pelo mesmo autor.
- f) Identificar as interfaces entre as características dos modelos de gestão (QUINN et al. 2003), as políticas e práticas organizacionais delimitadas pelo Programa GesPública e as competências mapeadas dos Diretores dos Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio, da SEC.

3.3 Questões operacionais

Com o objetivo de nortear o alcance dos objetivos, as seguintes questões operacionais foram elaboradas e organizadas em dois conjuntos: o primeiro se refere às competências requeridas, a partir do papel do líder (conforme modelo proposto por Quinn et al.), representado, na pesquisa, pelos Diretores; já o segundo trata dos aspectos abordados pelo Programa GesPública, no intuito de identificar as características dos modelos de gestão vigentes na SEC.

Questões Operacionais – Competências Requeridas ao Gestor (QUINN et al., 2003)

- a) Qual a relação entre as principais competências exigidas dos Diretores e as competências gerenciais relacionadas ao Papel de Mentor (compreensão de si mesmo e dos outros; comunicação eficaz; desenvolvimento dos empregados)?
- b) Qual a relação entre as principais competências exigidas dos Diretores e as competências gerenciais relacionadas ao Papel de Facilitador (construção de equipes; uso do processo decisório participativo; administração de conflitos)?
- c) Qual a relação entre as principais competências exigidas dos Diretores e as competências gerenciais relacionadas ao Papel de Monitor (monitoramento do desempenho individual; gerenciamento do desempenho e processos coletivos; análise de informações com pensamento crítico)?
- d) Qual a relação entre as principais competências exigidas dos Diretores e as competências gerenciais relacionadas ao Papel de Coordenador (gerenciamento de projetos; planejamento do trabalho; gerenciamento multidisciplinar)?
- e) Qual a relação entre as principais competências exigidas dos Diretores e as competências gerenciais relacionadas ao Papel de Diretor (desenvolvimento e comunicação de uma visão; estabelecimento de metas e objetivos; planejamento e organização)?
- f) Qual a relação entre as principais competências exigidas dos Diretores e as competências gerenciais relacionadas ao Papel de Produtor (trabalho produtivo; fomento de um ambiente de trabalho produtivo; gerenciamento do tempo e do estresse)?
- g) Qual a relação entre as principais competências exigidas dos Diretores e as competências gerenciais relacionadas ao Papel de Negociador (construção e manutenção de uma base de poder; negociação de acordos e compromissos; apresentação de ideias)?
- h) Qual a relação entre as principais competências exigidas dos Diretores e as competências gerenciais relacionadas ao Papel de Inovador (convívio com a mudança; pensamento criativo; gerenciamento da mudança)?

Questões Operacionais – Políticas e Práticas de Gestão (GESPÚBLICA, 2005)

- i) Qual a relação entre o critério do GesPública “estratégias e planos”, os valores competitivos e os modelos de gestão?
- j) Qual a relação entre o critério do GesPública “cidadãos-usuários”, os valores competitivos e os modelos de gestão?
- k) Qual a relação entre o critério do GesPública “sociedade”, os valores competitivos e os modelos de gestão?

- l) Qual a relação entre o critério do GesPública “informações e conhecimento”, os valores competitivos e os modelos de gestão?
- m) Qual a relação entre o critério do GesPública “processos”, os valores competitivos e, por sua vez, os modelos de gestão?
- n) Qual a correlação entre o critério do GesPública “pessoas”, os valores competitivos e os modelos de gestão?
- o) Qual a relação entre o critério do GesPública “liderança”, os valores competitivos e os modelos de gestão?

3.4 Coleta de dados

A partir do mês de maio de 2010, foi iniciada a pesquisa com a utilização de fontes secundárias e primárias. Foram utilizadas fontes documentais, sites especializados e mídias em geral. Foram também realizadas observações não-participantes, entrevistas com base em roteiro semiestruturado, e aplicados questionários padronizados.

3.4.1 Levantamento de dados secundários

No intuito de conhecer mais sobre a SEC (capítulo 4), bem como traçar um panorama particular sobre a instituição, foi montado um banco de dados por meio de levantamento de dados em documentos com informações estatísticas, normatizações, regimentos, quadro de pessoal, além de outros, tal como a sistematização de informações sobre o cenário geral da educação, colhidas em veículos como o canal de TV Globo News, sites especializados em dados demográficos, etc.

3.4.2 Entrevistas preliminares

Antes mesmo de dar início ao estudo propriamente dito, foram realizadas algumas entrevistas preliminares e não-estruturadas com o Diretor Geral da SEC, no intuito de conhecer um pouco mais sobre os modelos de gestão vigentes, verificar a existência de ferramentas administrativas para a gestão de competência, além do próprio funcionamento e da dinâmica de gestão da Secretaria.

Ainda com base no referido instrumento, verificou-se, junto ao Diretor Geral e, em seguida, ao Secretário de Educação, a viabilidade, o interesse e os limites da realização da pesquisa na SEC, além de sensibilizá-los quanto ao tema estudado – competências. Isso permitiu também levantar um conjunto de dados para traçar um perfil da instituição, mais especificamente no que diz respeito às práticas e políticas de gestão relacionadas direta e

indiretamente às pessoas, tanto junto ao Diretor Geral e ao Secretário quanto junto aos órgãos da administração direta responsáveis por desenvolvê-las.

Em relação às práticas e políticas de Gestão de Pessoas, foram levantados dados relativos ao Período em análise (janeiro de 2007 a novembro de 2010), com: o assessor da Superintendência de Recursos Humanos (SUDEPE); a Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional (SUPAV) e, em seguida, pelo Diretor de Informação Educacional e Avaliação Escolar. Em linhas gerais, as informações levantadas referiram-se às competências organizacionais atuais, as competências individuais exigidas e atuadas, bem como o nível delas, as práticas e políticas de gestão, no intuito de auxiliar o desenvolvimento de competências individuais e, conseqüentemente, organizacionais. E ainda os possíveis *gaps* e entraves para o investimento em busca do aperfeiçoamento contínuo. Essas entrevistas iniciais também permitiram um melhor entendimento sobre o funcionamento institucional, a operacionalização do regimento e respectiva estrutura organizacional, bem como as atribuições efetivamente exercidas e viabilizadas no contexto de trabalho da SEC.

3.4.3 Entrevistas para mapeamento das competências e dos modelos de gestão vigentes

Para a realização dos mapeamentos das competências individuais sociais e técnicas por cargo e as setoriais e do estilo de gestão, realizaram-se entrevistas coletivas e individuais e aplicaram-se dois instrumentos padronizados. As entrevistas obedeceram a um roteiro pré-definido, que foi socializado com o grupo no momento de sensibilização, verificando-se o aprofundamento das discussões, sempre quando se fez necessário, especialmente durante a validação de cada uma das competências eleitas como as principais exigidas e seus respectivos desdobramentos em conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, todos os presentes tiveram oportunidade de manifestar suas percepções sobre o assunto em pauta. As discussões permitiram uma reflexão conjunta, chegando-se a um resultado-síntese coletivo. O mapeamento em si das competências sociais foi realizado em dois encontros, cada um com 9 e 6 Diretores, que duraram de 3 a 4 horas.

No início das entrevistas coletivas, foram feitas as apresentações e a sensibilização, com elucidações e esclarecimentos acerca da pesquisa e de seus objetivos, além de se apresentarem informações e conceitos acerca dos assuntos implícitos ao tema das competências adotados na pesquisa, com apresentação estruturada em slides e projetadas por *data show*. Dessa apresentação estruturada, constaram: o objetivo da pesquisa; o modelo de análise adotado; algumas diferenças básicas entre qualificação e competência; um resumo

rápido sobre a evolução histórica dos conceitos de competência; premissas existentes ao modelo de competência; classificação de competência técnica e social, segundo Zarifian.

Feito isso, a segunda fase do encontro consistiu em, pautando-se nas competências organizacionais e institucionais da SEC (formalizadas em regimento interno), estabelecer, de forma descritiva, as competências individuais exigidas aos Diretores dos Órgãos da Administração Direta. Por conseguinte, os participantes, baseando-se em uma lista de competências utilizadas a título de ilustração ou exemplificação, discutiram e, em consenso, elegeram nove dentre elas como as mais exigidas dos Diretores.

Em seguida, o grupo foi subdividido, de forma aleatória (em grupos de três) e receberam a tarefa de detalhar as competências em conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, foi feito o desdobramento de cada competência a partir dos formulários (apêndice C) que indicam, em linhas gerais, a construção conjunta dos conteúdos de cada uma delas: descrição, conhecimentos, habilidades e atitudes.

O conteúdo construído pelos subgrupos, por conseguinte, foi apresentado a todos os participantes para a discussão e validação. Esse momento foi de grande enriquecimento, pois ocorreram muitas contribuições e complementações dos materiais elaborados em cada subgrupo. Antes de encerrar essa fase, cada Diretor ou Coordenador, individualmente, recebeu um instrumento padronizado com base nas respostas ao instrumento não-padronizado (Apêndice D) para, levando em consideração as especificidades do seu próprio cargo, definir um peso, em uma escala crescente de um a cinco, que permitisse a ponderação da importância da aplicabilidade daquela competência (Apêndice E).

Para mapear o modelo de gestão, assim como se fez para o grupo de mapeamento das competências, houve o momento de sensibilização, observando-se as proposições do GesPública. Em seguida, foi apresentado o questionário estruturado com assertivas sobre as políticas e práticas de gestão do GesPública (apêndice F). Também, nesse caso, houve o aprofundamento dos tópicos de discussão para melhor se categorizar e pontuar, de acordo escala proposta, cada aspecto discutido. Para essa etapa da pesquisa, foram realizados dois encontros com o total de sete horas (ver item 3.5.2).

Vale ressaltar que o nível de aceitação da pesquisa entre os participantes foi bastante positivo, tanto para o mapeamento das competências quanto para o mapeamento do modelo de gestão.

3.4.4 Observação não-participante

Registros realizados por meio de observação não-participante foram de suma

importância no momento da realização do mapeamento das principais competências exigidas aos diretores, porque permitiram ler entrelinhas e perceber divergências, contradições e suas justificativas nas discussões coletivas, possibilitando o aperfeiçoamento da própria pesquisa.

Ainda com o objetivo de propiciar o conhecimento de dados relevantes para verificação e a complementação da análise e confrontação de dados, por meio da observação, foi redimensionada ou foram criadas algumas alternativas.

Por exemplo, uma vez inicialmente tendo sido prevista somente a participação dos diretores administrativos, foi ampliado o escopo dos informantes, com a inclusão dos superintendentes. Dessa forma, possibilitando identificar, a partir das competências mapeadas e conforme a visão dos Superintendentes (nível de chefia dos diretores), o nível de exigência e de atuação das principais competências sociais dos Diretores dos Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio da SEC, no período de corte da pesquisa.

3.4.5 Instrumentos de coleta de informações

As competências sociais e as técnicas individuais⁵ foram mapeadas com base em instrumento semiestruturado (Apêndice B e D), o qual foi aplicado individualmente; já as competências sociais, no âmbito do setor de atuação, foram levantadas em grupo, com a utilização também de um roteiro semiestruturado. Os resultados obtidos nas entrevistas coletivas sobre as competências sociais foram utilizados para a construção de um questionário padronizado, aplicado individualmente, para que os participantes da pesquisa definissem, para cada competência, o nível de exigência e o de atuação (Apêndice E).

Aqui vale a ressalva de que a construção do questionário voltado para a verificação da frequência, do nível de exigência e de atuação ficou focada nas competências sociais, não significando a atribuição de uma menor importância às competências técnicas, mas sim por conta de serem aquelas mais amplas para mapeamento e tratamento do grupo de diretores em áreas diversas.

Foi também desenvolvido e aplicado um questionário objetivo, que se destinou a identificar o grau de existência das práticas e políticas, por meio do aproveitamento dos fatores e respectivos critérios relacionados ao GesPública (apêndice F). A escala utilizada nesse instrumento, constituído de 101 assertivas, foi a que se segue: 1 (práticas inadequadas ou inexistente); 2 (práticas parcialmente adequadas, mas de uso esporádico); 3 (práticas

⁵ Adaptado de Gramigna (2007).

parcialmente adequadas, em início de implementação); 4 (práticas adequadas, em início de implementação); 5 (práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, de uso contínuo).

3.4.6 Corte Espacial e Temporal

A pesquisa foi realizada no próprio espaço físico da SEC, ora nas salas dos próprios entrevistados, ora em sala de reunião da SUPAV, cedida por essa superintendência para a realização dos trabalhos com os grupos de diretores e de servidores.

O corte temporal adotado foi o de aproximadamente o período de gestão de um governo, ou seja, a partir do comando assumido pelo atual governo Estadual em janeiro de 2007 a novembro de 2010, na Secretaria de Educação da Bahia. A escolha foi também influenciada por critério de acessibilidade a pessoas e dados.

3.5 Delimitação e apresentação dos participantes

Para o melhor entendimento da delimitação dos participantes é preciso explicar sobre a estrutura hierárquica organizacional da SEC (conforme anexos 1 e 2). Os Órgãos da Administração Direta são compostos pelo Gabinete, Diretoria Geral, Superintendências, Coordenação de Desenvolvimento da Educação Superior e Diretoria Regional de Educação. Os cargos de gestão, imediata e hierarquicamente ligadas a cada um desses Órgãos, são chamados de “Diretorias”, “Coordenações” e “Assessorias” (embora com nomenclaturas diferentes, ocupando o mesmo nível) e são estas o objeto almejado pela presente pesquisa.

Inicialmente, pretendeu-se realizar o censo dos líderes ocupantes dos cargos de direção e coordenação dos órgãos da administração direta da SEC e, sendo assim, havia a previsão de participação de 51 representantes na fase de mapeamento das competências. Contudo, em entrevista com o Diretor Geral e, em seguida, com o Secretário, ambos destacaram a impossibilidade de realizar a pesquisa com tal abrangência (diretores e coordenadores), visto a SEC estar, na ocasião da realização da pesquisa, em fase de encerramento de exercício e de um ciclo do governo. Essas tarefas demandariam, portanto, o esforço e dedicação de tempo significativo o que, conseqüentemente, inviabilizava a disponibilidade do número de participantes inicialmente previsto.

Diante disso, houve o redirecionamento para somente os líderes em cargo correspondente à direção, objetivando-se ainda realizar um censo, agora com 18 diretores. Então, a população da presente pesquisa envolveu todos os profissionais que ocupavam cargo de direção ou correspondente a isso, frente aos órgãos da administração direta relacionados ao ensino médio, da SEC (Tabela 2).

Tabela 2 – Delimitação dos Participantes

ÓRGÃO ADMINISTRATIVO DIRETO	SETOR (DIRETORIA)
Gabinete do Secretário	Assessoria de Comunicação
	Assessoria Interinstitucional
Diretoria Geral – DG	Coordenação de Modernização
	Diretoria de Orçamento
	Diretoria Administrativa
	Diretoria de Finanças
Ouvidoria	Diretoria – Ouvidor
Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional – SUPAV	Coord. Políticas Educacionais
	Coord. Acomp. Avaliação e Informações Educacionais
	Coord. Gestão Descentralizada
Superintendência de Organização e Atendimento da Rede Escolar – SUPEC	Dir. de Administração Financeira
	Dir. de Manutenção e Suprimento Escolar
	Dir. de Atendimento a Rede Escolar
Superintendência de Recursos Humanos da Educação – SUDEPE	Dir. de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal da Rede Escolar
	Dir. de Administração de Recursos Humanos
Superintendência de Desenvolvimento da Educação Básica – SUDEB	Dir. de Educação Básica
	Dir. de Educação e suas Modalidades
	Dir. de Currículos Especiais

Fonte: Elaboração própria (2010)

Vale a ressalva de que a Assessora de Comunicação participou da fase de mapeamento, porém encaminhou uma correspondência em seguida agradecendo o convite e não deu prosseguimento aos trabalhos. Sob a justificativa de acreditar que, diante do seu entendimento, o cargo de assessoria de comunicação não se encaixava naquele requisitado pela pesquisa – diretoria.

Por motivos diversos, embora compusessem o quadro de participantes, não estiveram presentes em momento algum da pesquisa os seguintes representantes: Assessoria Interinstitucional – Gabinete do Secretário; Diretoria de Atendimento da Rede Escolar – Superintendência de Organização e Atendimento da Rede Escolar (SUPEC); e Diretoria de Administração de Recursos Humanos – Superintendência de Recursos Humanos da Educação (SUDEPE).

Fazem parte ainda dos Órgãos da Administração Direta: a Coordenação de Desenvolvimento e Educação Superior (CODES), subdividida nas coordenações de política de educação e de ações afirmativas em educação superior; bem como a Superintendência de Educação Profissional (SUPROF). Porém, por não estarem no escopo daqueles órgãos relacionados ao ensino médio (foco adotado para a pesquisa), elas não fizeram parte do universo estudado.

As Diretorias Regionais de Educação (DIRECs) estão subdivididas em Coordenação de Desenvolvimento da Educação Básica; Coordenação de Organização e Atendimento da Rede Escolar; Unidade Escolar Estadual. Essas coordenações, em número de 33, também não participaram da pesquisa, pois se localizam no interior do Estado, não tendo sido possível assegurar o deslocamento.

No regimento consta ainda a Coordenação de Projetos Especiais. No entanto, embora ainda não-formalizado, o funcionamento da estrutura organizacional sofreu algumas alterações ao longo do último governo, sendo absorvida por outra superintendência.

Finalmente, com o objetivo de complementar a visão do nível de exigência e de atuação das principais competências exigidas aos Diretores, os Superintendentes e o Diretor Geral dos respectivos Órgãos da Administração participantes da pesquisa, exceto o ouvidor (por não ter liderança em nível hierárquico acima do mesmo no órgão), também fizeram parte desta pesquisa.

3.5.1 Perfil dos Diretores – Mapeamento das Competências

Da população delimitada em 18 representantes, foi possível, diante das justificativas já apresentadas, a realização da pesquisa com 15 (quinze) diretores, o que significa uma amostra de 83,33% do total.

Os dados demográficos dos participantes – Diretores, envolvidos com o mapeamento das competências sociais exigidas, com a validação e com a descrição das competências técnicas e definição de pesos que refletissem o grau de importância de cada competência técnica – encontram-se na tabela 3.

Tabela 3 – Escolaridade dos Diretores Pesquisados

Graduação	07 Participantes	47%
Especialização	05 Participantes	33%
Mestrado	02 Participantes	13%
Doutorado	01 Participante	7%
Total	15 participantes	100%

Fonte: elaboração própria (2010)

Do total constante da Tabela 3, 4 registraram estar realizando, no momento, algum outro curso que permitirá a mudança do seu nível de formação ou obtenção de uma titulação em outra área além daquela já existente.

Tabela 4 – Perfil dos Diretores Pesquisados

Período	Tempo de atuação na SEC		Tempo de atuação na atual função na SEC		Tempo de atuação na área, incluindo outras organizações	
de 1 a 4 anos	08	53%	13	86%	01	07%
de 5 a 9 anos	01	07%	01	07%	02	13%
de 10 a 14 anos	03	20%	01	07%	01	07%
de 15 a 19 anos	01	07%	----	----	04	26%
20 ou mais anos	02	13%	----	----	07	47%

Fonte: elaboração própria (2010)

Sobre o tempo de atuação, a amostra pode ser considerada diversificada, pois foi composta por boa parte de indivíduos que atuam na SEC de 1 a 4 anos (53%), mas também por outros que já atuam acima de 10 anos (40%). Embora 86% estejam na atual função na SEC há menos de 4 anos, 73% já atuavam na área, incluindo outras organizações, há mais de 15 anos.

3.5.2 Perfil dos participantes - GesPública

Para a identificação dos modelos de gestão vigentes, tendo-se como referência o GesPública, foi utilizada uma amostra com representantes que fossem capazes de analisar criticamente, de forma global e sistêmica, o cenário da organização. Portanto, deveriam ser pessoas que, inclusive, extrapolassem o corte temporal da pesquisa na SEC e que também já tivessem tido contato com outros modelos de gestão existentes por lá, além da vivência em outras áreas da Secretaria.

Os dados demográficos dos 04 (quatro) participantes envolvidos com o mapeamento dos aspectos relacionados ao Programa GesPública, no intuito de identificar as tendências de modelo de gestão vigente na SEC, no período de janeiro de 2007 a novembro de 2010 estão apresentados a seguir.

Tabela 5 – Grau de Formação Participantes GesPública

Graduação	02 Participantes	50%
Especialização	02 Participantes	50%
Total	04 participantes	100%

Fonte: elaboração própria (2010)

Tabela 6 – Perfil dos Participantes GesPública

Período	Tempo de atuação na SEC		Tempo de atuação na atual função na SEC	
de 1 a 4 anos	---	---	02	50%
de 5 a 9 anos	01	25%	01	25%
de 10 a 14 anos	---	---	---	---
de 15 a 19 anos	---	---	01	25%
20 ou mais anos	03	75%	---	---

Fonte: elaboração própria (2010)

Atualmente, esses participantes estão inseridos nos seguintes órgãos: DG – Coordenação de Patrimônio; SUPAV – Coordenação Execução Financeira e Coordenação de Apoio À Gestão Escolar; SUPEC – Escritório de Projetos. Deles, 02 (dois) já atuaram em outros Órgãos na SEC, tais como a SUDEB, DIREC, Departamento de Ensino e Escolas. Também, ainda considerando a SEC, 03 (três) já desempenharam outras funções como: docência; vice-diretoria de escola; coordenação de grupos; coordenação de microfilmagem; coordenação de documentação; coordenação de encargos gerais; assessoria da diretoria geral. Adicionalmente, todos já tinham tido algum tipo de contato com o GesPública. Tais informações demonstram a experiência e o conhecimento da organização pelos entrevistados, o que justifica as suas escolhas.

3.6 Tratamento dos dados

Uma vez realizado o mapeamento das competências exigidas dos diretores, tomando como base a abordagem e a conceituação proposta por Zarifian e Boterf – segundo a qual a competência está relacionada ao saber agir em situações profissionais e diante de eventos, sem, no entanto, desconsiderar a importância do conhecimento, o qual subsidia e é retroalimentado pela prática, a pesquisa coletou as descrições e habilidades de acordo com a percepção dos pesquisados.

É relevante ainda observar que o modelo de análise adotado, sob o olhar da proposição das competências e os papéis dos líderes (QUINN et al, 2003), prevê a exploração daquelas classificadas como sociais por Zarifian.

Dessa forma, para as competências sociais emergidas do grupo, cada frase da descrição e das habilidades foi analisada qualitativamente, categorizada e quantificada de acordo com as frequências de citações.

As competências por papéis e, conseqüentemente, por modelos de gestão, também foram agrupadas e quantificadas com base nas frequências de citações.

Após o mapeamento dos fatores do GesPública, o tratamento aplicado aos dados foi semelhante ao das competências. Cada critério e cada característica proposto pelo Modelo de Excelência em Gestão (MEG) foram analisados qualitativamente e quantificados de acordo com o número de citações.

Finalmente, o mapeamento das principais competências exigidas aos Diretores dos Órgãos da Administração Direta, uma vez relacionadas aos oito papéis dos líderes e aos modelos de gestão prescritos por Quinn et al. (2003), foi analisado no intuito de identificar as

interfaces entre elas e as tendências de modelo de gestão na SEC, desenhadas a partir dos aspectos relacionados às políticas e às práticas organizacionais delimitados pelo Programa GesPública.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A Secretaria de Educação da Bahia

A Secretaria da Educação do Estado da Bahia (SEC) foi criada pela Lei n. 115, de 16 de agosto de 1895, com a denominação de Secretaria do Interior, Justiça e Instrução Pública, sendo modificada, em 1930, para Secretaria do Interior, Justiça e Instrução Pública, Política, Segurança, Saúde e Assistência Pública, sofrendo ainda alterações em sua denominação em 1935, 1938 e 1966. Em 1995, a denominada Secretaria da Educação e Cultura (1966), foi desmembrada passando a ser identificada como Secretaria da Educação.

Órgão do Poder Executivo e coordenador do Sistema Estadual da Educação, a SEC tem por finalidade executar a política do Governo referente à expansão e difusão da educação e oferecer educação, nos diversos níveis e modalidades de ensino, garantindo o ingresso, permanência, o regresso e o sucesso dos alunos na escola.

Assim, conforme o seu regimento interno (2004), compete à SEC: formular diretrizes e promover a definição e implantação de planos, programas, projetos e ações relativos à educação, no âmbito do Estado; promover a formulação e o acompanhamento do Plano Estadual de Educação; viabilizar a promoção de estudos e pesquisas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema educacional; fomentar articulação com outros órgãos ou instituições públicas e particulares, nacionais e internacionais, com vistas ao cumprimento de sua finalidade; promover e fiscalizar o cumprimento das leis federais e estaduais relativas à educação, bem como das decisões dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação; e exercer outras atividades correlatas.

Com a Lei n. 7.435, de 30 de dezembro de 1998, foram introduzidas modificações na estrutura organizacional da Administração Pública Estadual, criando-se as Diretorias Gerais nas Secretarias de Estado e na Procuradoria Geral de Estado, para coordenar os órgãos setoriais e seccionais dos sistemas formalmente instituídos, denominadas Diretoria de Orçamento Público, Diretoria Administrativa, Diretoria de Finanças e Coordenação de Modernização. Nessa mesma Lei, foram criadas as Superintendências, suas Diretorias e Coordenações, com o objetivo de executar o controle das atividades finalísticas das Secretarias.

O mesmo é válido para a SEC, que está constituída dos Órgãos da Administração Direta: sete Superintendências; uma Diretoria Geral; trinta e três Diretorias Regionais (DIRECs) distribuídas por todo o Estado; uma rede de 1.700 escolas. E ainda daqueles

classificados como Órgãos Externos: o Conselho Estadual de Educação (CEE); o Instituto de Aperfeiçoamento de Professores (IAT); além das quatro Universidades Estaduais (UESB; UNEB; UEFS; UESC). Atualmente, a SEC está sob o comando do seu septuagésimo sexto secretário e possui 65.000 servidores ativos e inativos.

Foi possível observar que os órgãos da administração direta não possuem iniciativas que indiquem algum grau de autonomia para o desenvolvimento descentralizado de políticas e práticas para a gestão de pessoas e, conseqüentemente, de gestão de competências. Sendo assim, é possível observar que cada unidade se limita a conceber apenas esforços empíricos e aleatórios em conformidade com o estilo das lideranças que as ocupam (Superintendentes e Diretor Geral), cenário que, por sua vez, possibilita a existência de diversas combinações de valores competitivos e, conseqüentemente, de modelos diversos de gestão, diante da referência adotada para a pesquisa (QUINN, 2003).

A Superintendência de Recursos Humanos (SUDEPE) está responsável por lidar com toda a vida funcional e histórica dos servidores públicos, especialmente das escolas, limitando-se ao que tange os aspectos burocráticos e legais do trabalho, a exemplo de registros de progressões salariais e de carreira, de concessão de benefícios por tempo de trabalho, de férias, aposentadorias, dentre outros.

Nessa mesma superintendência (SUDEPE), existe uma diretoria de “planejamento e desenvolvimento de pessoal da rede escolar”. No entanto, ela se restringe a responsabilizar-se em fazer os registros de controles das capacitações realizadas e a serem realizadas e contribuir para assegurar o cumprimento do estatuto do servidor. Existem ações ainda consideradas tímidas diante das atuais concepções organizacionais para a gestão de pessoas, tendo em vista a demanda por um caráter dinâmico e participativo, por meio do acompanhamento e algumas orientações e dicas preventivas de saúde ao servidor.

No geral, quanto há algum investimento em capacitação, mais especificamente do professor, ele é realizado em parceria com o Instituto Anísio Teixeira, focalizando aspectos técnicos e limitados.

A Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional (SUPAV), a partir da concepção da avaliação para o desenvolvimento dos diversos atores envolvidos e aperfeiçoamento dos recursos disponíveis e a serem realizados, se responsabiliza essencialmente pela avaliação, utilizando parâmetros propostos pelo INEP. Já há um histórico da avaliação dos alunos, dentre outros pelo IDEB e ENEM, e, no momento, está sendo implantado um programa de avaliação voltado para os professores, concebido pela SUDEPE, e uma proposta de acompanhamento em parceria com a SUPAV. Esse programa tem como

propósitos avaliar a rede educacional, observando variados aspectos, e valorizar o profissional por meio do decreto para o plano de carreira, que visa a alcançar um número estimado entre 45 a 50 mil professores, 3 mil com até 15% de bônus salarial, a partir dos resultados alcançados.

Dos Órgãos da Administração Direta da Secretaria de Educação da Bahia somente a Superintendência de Organização e Atendimento da Rede Escolar (SUPEC) está cadastrada para realizar a autoavaliação a partir do Programa GesPública, ainda em estágio inicial, no ano de 2010.

Por fim, segundo os resultados da educação sob a responsabilidade do Estado na Bahia, segundo dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), expressos no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), a média estadual para os anos de 2007 e 2009 foi de, respectivamente, 2,8 e 3,1, o que significa o alcance da meta estimada (2,7 e 2,8). No entanto, tais números estão abaixo da média nacional, que ficou, no ano de 2007, com o índice observado de 3,2 e, em 2009, com 3,4, o que resulta em significativo desafio para a Bahia no alcance dos seus índices educacionais, de modo a permitir, conseqüentemente, a contribuição para o avanço competitivo do Estado face à oferta da qualificação da sua mão de obra.

4.2 O Mapeamento das Competências

O mapeamento das competências junto aos diretores se deu, sobretudo, a partir da concepção de competência como resultado da articulação entre os eixos da formação da pessoa (processo de socialização), da formação educacional (instrução e educação formal) e da experiência profissional (BOTERF, 1995), cujo resultado também pode ser sintetizado em um grupo de conhecimentos, habilidades e atitudes interdependentes e necessários para o desempenho diante de cenários específicos.

É interessante ainda ressaltar que o conhecimento está relacionado mais especificamente ao saber acerca de informações, fatos, procedimentos, conceitos, dentre outros. Enquanto as habilidades se referem ao saber fazer, conceito destacado por Zarifian (2008) e Boterf (2003), visto ser essa a representação da competência diante de circunstâncias diversas, estando, assim, relacionadas ao domínio de técnicas e à capacidade de colocar em prática os conhecimentos apreendidos no intuito de gerar resultados. A atitude é algo pessoal, individual, pois se refere aos valores, princípios, comportamentos, percepções e pontos de vista.

A pesquisa ainda tratou as competências sob duas classificações, conforme Zarifian (1999): competências técnicas, aquelas que se referem ao domínio da realização de um trabalho específico; e as competências sociais ou de suporte, comportamentais (GRAMIGNA, 2007), que se referem, respectivamente, ao domínio das atitudes e do comportamento necessários para realizar outras competências, bem como à possibilidade de agregar valor às competências técnicas e fazer a diferença no perfil profissional das pessoas.

4.2.1 Competências Sociais

As competências sociais listadas e escolhidas (nove) como prioritariamente as mais exigidas e importantes para o melhor nível de desempenho dos diretores dos Órgãos da Administração Direta da SEC, comuns para os dois grupos pesquisados, foram: capacidade de adaptação e flexibilidade; capacidade de negociação (significando expressar e ouvir); comunicação e interação; capacidade de liderar; motivação e energia para o trabalho; capacidade de planejamento e organização; capacidade de tomada de decisão; capacidade de trabalhar em equipe.

Ainda foram eleitas distintivamente, para cada um dos grupos pesquisados, as competências de orientação para resultados e relacionamento interpessoal, sendo válido ressaltar que essa foi a última a ser escolhida, e houve discussão acirrada que resultou no consenso de, dentre as demais opções, escolher o critério da eliminação, descartando outra possibilidade de escolha.

Conforme foi divulgado no capítulo de método, as competências comportamentais apontadas acima foram descritas e desmembradas pelos grupos de trabalho em conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, visto serem as descrições e as habilidades os aspectos cujo caráter permite o tratamento geral para todo o grupo de diretores, aqui estão apresentadas as frases extraídas do seu conteúdo, classificados de acordo com as competências e valores competitivos propostos por Quinn et al. (2003), os quais, por sua vez, estão correlacionados ao modelo de gestão proposto pelos mesmos autores.

4.2.1.1 Competências do Modelo Metas Racionais

O modelo das metas racionais pauta os seus critérios de resultado na produtividade e no lucro, caracterizando-se, especialmente, pela explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas. Ele pertence ao eixo (QUINN et al., 2003) focado no controle (meio) e ambiente externo (resultado).

Para melhor contextualização do modelo e análise do estudo de caso na SEC, é interessante resgatar algumas características desse modelo. Princípios gerenciais de Taylor

(QUINN et al., 2003) exigem a seleção de colaboradores de maneira sistemática, o que, diante da atual realidade e legalidade da instituição pública, não é, a rigor, a prática corrente. Essa afirmação é possível ser feita diante do contexto de realização de processos seletivos. Concursos públicos vêm buscando atender às exigências de demandas reprimidas, inclusive legais, a exemplo do último, realizado em 2010 para professores, com oferta de 3.200 (três mil e duzentas) vagas. No entanto, para especificidades dos cargos de Diretoria e Coordenações das Superintendências, tal critério não é necessariamente utilizado, podendo-se abrir mão, inclusive, daqueles servidores de carreira, aplicando-se as nomeações dos “cargos efetivos” para funções de confiança e (ou) os “cargos em comissão”, ambos declarados em lei como livres de nomeação e exoneração, com dispensa de concurso público (GRAU, 2010).

Fayol (QUINN et al., 2003) também destaca alguns princípios gerais de administração que auxiliam na presente análise da SEC sob a ótica do modelo das metas racionais. Apesar de haver discussão (QUINN et al., 2003) no tocante à relatividade sobre o que é mais interessante – manter uma pessoa improdutiva no quadro de pessoal ou possibilitar um fluxo de pessoas que têm um bom nível de aproveitamento –, a instabilidade de pessoal é considerada contramão do aumento de eficiência. Assim, continuando a discussão acerca do processo seletivo, a limitação da realidade da Instituição Pública, não diferente na SEC, não é restrita à existência da rotatividade ou não de pessoas produtivas em cargos de Diretorias, mas a aleatoriedade e descontinuidade por meio de critérios seletivos outros que não exclusivamente o da capacidade de atuação e geração de resultados técnicos positivos.

O investimento em treinamentos, parte do escopo dos princípios apontados anteriormente, não faz parte das políticas e práticas constantes na referida secretaria. Quando pontualmente existem, têm o foco na capacitação técnica e não na capacitação comportamental, o que lhes permitiria o aperfeiçoamento em quesitos como a capacidade de mobilização e aumento da produtividade das suas equipes de trabalho.

Ainda sobre os aspectos critérios do processo seletivo e o investimento em capacitação, Ioschpe (2010) faz uma severa crítica quanto aos números da realidade brasileira acerca da gestão da educação. Segundo o economista, eles devem ser analisados como variáveis que impactam negativamente nos resultados da educação no Brasil, visto que somente algo em torno de 50% dos gestores têm formação técnica para exercer tal função.

Diferentemente de casos em Órgãos do Estado de Minas Gerais que passaram pela reforma administrativa, a SEC mantém um modelo tradicional de gestão pública sem a possibilidade de remuneração variável, premiações ou oferta de benefícios a partir da produtividade, incentivos esses considerados por Taylor (QUINN et al., 2003) como capazes

de motivar as pessoas no ambiente organizacional. Ainda sob esse aspecto, elementos da burocracia weberiana (QUINN et al., 2003) destacam as possibilidades de promoção baseadas na capacidade técnica, além da existência de regras e procedimentos padronizados (favorecendo o ambiente de equidade) como caracterização do modelo das metas racionais.

Para o modelo das metas racionais, as competências exigidas dos líderes estão relacionadas aos papéis de diretor e o de produtor (QUINN, et al., 2003). As expectativas estabelecidas para o diretor estão relacionadas à explicitação de metas, por meio do seu planejamento e delimitação, além de ser um deflagrador decisivo, definindo problemas, selecionando alternativas, estabelecendo regras, papéis e políticas. Assim, são requeridas da figura do diretor ações e competências que permitam a produtividade do trabalho, o fomento de um ambiente de trabalho produtivo e o gerenciamento do tempo e estresse.

Quadro 1.1 – Mapeamento Competências: Líder Diretor

Modelo de Gestão – METAS RACIONAIS		
Ações dos Diretores	Competências (Quinn et al.)	Valor Competitivo (Quinn et al.)
Capacidade de manter o interesse pelo que se faz e alcançar resultados Capacidade de tomar decisão	Produtividade do trabalho	Produtividade e realização
Capacidade de aplicar os conhecimentos Capacidade para apropriação de recursos Capacidade de cultivar boa saúde		
Saber reconhecer o trabalho de cada um Capacidade de mobilizar potencialidades das pessoas	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	
Capacidade de transmitir conhecimento		
Busca do alcance de metas e objetivos propostos ao grupo Capacidade de orientação e mobilização do grupo para consecução dos objetivos		
Capacidade de promover um ambiente harmônico e agradável no trabalho		
Gerenciamento do tempo e do estresse Capacidade de gerenciar o tempo	Gerenciamento do tempo e do estresse	

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Desalinhada com déficit para a atuação – indivíduo (indivíduo aquém)
- Desalinhada com déficit para o exigido – organização (indivíduo além)

A capacidade de manter o interesse pelo que se faz e alcançar os resultados como ação relacionada à competência da produtividade do trabalho está, para os Diretores, nivelada igualmente para a exigência e para a atuação deles em muito alto (nível 5). Para os Superintendentes e a Diretoria Geral, a referida ação também está nivelada entre o exigido pela SEC e o desempenho dos Diretores, embora no nível considerado alto (nível 4).

As capacidades de aplicar os conhecimentos, apropriar recursos escassos e cultivar boa saúde estão, segundo os Diretores, igualmente nivelados em muito alto e alto para a exigência e a atuação. No entanto, diante do olhar dos Superintendentes e da Diretoria Geral, elas apresentam, respectivamente, níveis diferentes entre esses dois parâmetros, mostrando resultados de atuação aquém do exigido e apontando para desempenho entre o alto (nível 4) e o regular (nível 3).

É possível ainda observar que a capacidade de tomar decisão apresenta resultados inversos entre a concepção dos Diretores e das Superintendências em conjunto com a Diretoria Geral. Enquanto, para aquele grupo, o nível de exigência está em alto (nível 4), para a atuação muito alta (nível 5), para esses a ordem está diretamente inversa.

As ações que compõem a competência de produtividade e realização estão estreitamente relacionadas ao saber envolver-se assumindo riscos e à postura de estar à frente de situações complexas, gerando, conseqüentemente, confiança junto aos demais atores. Nesse sentido, exceto a capacidade de cultivar boa saúde, que se encontra com desempenho regular (nível 3) frente ao exigido, considerado muito alto (nível 5), a referida competência apresenta resultados médios para os dois grupos de pesquisa, que variam entre o nível de atuação alto e muito alto.

Sobre a competência de fomento do ambiente de trabalho produtivo, embora haja ações em nível além do exigido sobre as capacidades de saber reconhecer o trabalho de cada um (considerada em igual nível pelos Superintendentes e DG – nível 4) e promover um ambiente harmônico e agradável no trabalho, há uma inversão, ou seja, outras capacidades correlacionadas estão aquém daquilo esperado, tais como: a de mobilizar potencialidades das pessoas; de orientação e mobilização do grupo para consecução dos objetivos; gerenciar o tempo. Essa observação permite ressaltar que, embora exista a intenção, mediante o reconhecimento e a promoção da harmonia, aquelas ações mais especificamente voltadas para a objetivação da produtividade carecem de aperfeiçoamento, significando dizer que, apesar dos esforços, os resultados não são completamente alcançados em conformidade com o esperado.

Do papel do líder como produtor é esperado que haja a postura de orientação para tarefas com o foco na realização do trabalho e demonstração de alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal (QUINN, et al., 2003). Para tanto, supõe-se que exista a aceitação de responsabilidades e sustentação de elevada produtividade pessoal, por meio especialmente de três competências: desenvolvimento e comunicação de uma visão; estabelecimento de metas e objetivos; planejamento e organização.

Quadro 1.2 – Mapeamento Competências: Líder Produtor

Modelo de Gestão – METAS RACIONAIS		
Ações dos Diretores	Competências (Quinn et al.)	Valor Competitivo (Quinn et al.)
Desenvolvimento e comunicação de uma visão	Desenvolvimento e comunicação de uma visão	Direção, clareza de objetivos
Estabelecimento de metas e objetivos	Estabelecimento de metas e objetivos	
Capacidade de identificar, organizar e planejar as ações	Planejamento e organização	
Capacidade de elaborar indicadores		
Capacidade de estabelecer procedimentos de comunicação		
Capacidade de desenvolver métodos que sejam proveitosos ao setor		

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Desalinhada com déficit para a atuação - indivíduo (indivíduo aquém)
- Desalinhada com déficit para o exigido - organização (indivíduo além)

A competência de desenvolvimento e comunicação de uma visão, nivelada para o nível de atuação e o de exigência (nível 4) para os Diretores, apresentou um resultado de somente nível regular (nível 3) para a atuação deles, segundo os Superintendentes e os DG. Conforme observação, a comunicação da visão para as equipes de trabalho é considerada significativamente tímida, contexto que se agrava no que diz respeito ao desenvolvimento dessa visão, pois os Diretores não têm autonomia para fazê-lo, ao passo que também não participam da sua construção. Na realidade, na oportunidade de mapeamento das competências, foi possível verificar que, exceto dois Diretores, os demais não tinham o domínio (conhecimento) da visão e das competências que abrangem a SEC, inclusive da sua própria superintendência e diretoria.

A mesma análise acima é válida para a competência de estabelecimento de metas e objetivos. Diante disso, é válido resgatar Zarifian (2008), ao destacar que a prescrição deve ceder lugar à autonomia. A responsabilidade, a capacidade de decisão e o alto índice de produtividade partem da premissa da participação e da construção conjunta dos parâmetros e objetivos a serem alcançados, bem como, por sua vez, diante do modelo das metas racionais, do planejamento minucioso do trabalho junto às equipes de trabalho, no intuito de facilitar a consecução das atribuições.

O valor competitivo da direção, a clareza de objetivos, destacados por meio da capacidade de identificar, organizar e planejar as ações dos indivíduos se encontra aquém do nível exigido, podendo-se dizer que, embora os Diretores se autoavaliem como capazes de viabilizar relativamente os meios (elaborar indicadores; estabelecer procedimentos de comunicação; desenvolver métodos que sejam proveitosos), não há eficácia. Sobre esse

aspecto, vale a ressalva de que o grupo da SUPEC, por meio de uma diretoria, foi o único a demonstrar alguma tendência para o desenvolvimento de métodos de trabalho – organização. Tal análise está parcialmente respaldada na avaliação dos Superintendentes e dos DG: eles entendem que as ações relacionadas à competência de planejamento e organização estão em nível de atuação regular (nível 3), enquanto a demanda é pelo alto nível. Essa discrepância é acentuada quando se observa a capacidade dos diretores para elaborar indicadores (baixo – nível 2).

Quadro 1.3 - Modelo das Metas Racionais

Valor Competitivo	Papel do Líder	COMPETÊNCIAS	Quant.	Quant. Total	%	% Total
Produtividade, realização	PRODUTOR	1. Produtividade do trabalho	10	24	17,91%	22,39%
		2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	12			
		3. Gerenciamento do tempo e do estresse	2			
Direção, clareza de objetivos	DIRETOR	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão	0	6	4,48%	
		2. Estabelecimento de metas e objetivos	0			
		3. Planejamento e organização	6			

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Dentre todos os papéis dos líderes, a representação de menor frequência
- Competência não-caracterizada no mapeamento realizado com os Diretores
- Competência de baixa frequência para o modelo
- Competência com maior frequência para o modelo

Dos agrupamentos que compõem os quatro modelos propostos por Quinn (et al., 2003) aquele que estabelece o conjunto do modelo das metas racionais está focado no ambiente externo e no controle (eixo inferior), rumo ao posicionamento competitivo do sistema, à maximização dos resultados, à centralização e integração. Ele está representado na SEC, conforme mapeamento das competências, com 22,39%, sendo que esse percentual está subdividido em: 17,91% (aproximadamente 80% do total) concentrado nas competências referentes ao papel do líder como produtor; enquanto 4,48% (aproximadamente 20% do total) caracterizam a figura do diretor, o qual, por meio das respectivas competências sociais, está em menor frequência dentre todos os papéis dos líderes.

É possível ainda observar que as competências de desenvolvimento e comunicação de uma visão e de estabelecimento de metas e objetivos não foram caracterizadas na oportunidade do mapeamento realizado junto aos Diretores, embora constituam o subsídio do incremento e do desempenho de todas as demais competências, visto que aspectos como a visão, as metas e os objetivos, uma vez estabelecidos e socializados, representam o

direcionamento e a clareza das ações, bem como o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos saberes.

O gerenciamento do tempo e do estresse, considerados como o desafio do gestor contemporâneo, teve uma baixa frequência como competência social individual, componente do papel do produtor. Em contrapartida, aquela que se refere ao fomento de um ambiente de trabalho produtivo é a de maior frequência para o modelo das metas racionais. Tal contexto possibilita observar que a consideração de alta exigência para a produtividade não tem uma relação direta com preocupações com a qualidade de vida no trabalho, no que diz respeito ao gerenciamento do tempo e do estresse.

4.2.1.2 Competências do Modelo Processos Internos

A tradução dos conceitos básicos do modelo dos processos internos se deu especialmente por meio dos trabalhos de Max Weber e Henri Fayol, sendo reconhecidos como burocracia profissional, e têm como premissa referente aos meios e fins a convicção de que a rotinização promove estabilidade. Algumas características da burocracia Weberiana podem ser destacadas: a divisão de trabalho com responsabilidades é claramente definida; os cargos organizam-se numa hierarquia de autoridade; as pessoas são selecionadas de forma objetiva e a sua promoção pauta-se na capacidade técnica; as decisões administrativas são registradas por escrito, permitindo a construção histórica ao longo do tempo; a existência de regras e procedimentos padronizados, aplicados a todos de maneira uniforme é uma realidade. (QUINN, et al., 2003)

Na SEC, os cargos estão organizados em organograma desenhado de maneira tradicional, transparecendo a autoridade hierárquica dos cargos. A divisão do trabalho obedece à mesma ordem de hierarquia. No entanto, o mesmo não pode ser dito sobre a definição clara das responsabilidades, visto que, embora elas estejam representadas de maneira objetiva nas competências setoriais (regimento interno), a prática é distante daquilo proposto por tal documento. Foi observado que, dos diretores pesquisados, somente dois (de um universo de 15) demonstravam possuir algum conhecimento relativo às competências do seu setor, enquanto os demais estavam muito mais voltados para o desempenho prático e rotineiro do que propriamente para algum domínio das respectivas atribuições.

Conforme já foi observado na análise do modelo das metas racionais, o processo seletivo possui especificidades originadas da natureza da instituição pública, cujos critérios não necessariamente atendem ao requisito da objetividade e clareza. O mesmo pode ser dito sobre a promoção baseada na capacidade técnica, pois o cargo de diretor é concebido como

cargo de confiança, não existindo a possibilidade direta e puramente técnica de carreira e promoções.

Observando a análise do modelo de gestão pelo Programa GesPública, é limitada a alimentação das informações nos sistemas de informações, ou seja, o registro dos ocorridos na gestão, não permitindo a construção histórica dos processos e decisões administrativas ao longo do tempo, o que, conseqüentemente, oferece suporte ao processo decisório de forma ágil e mais acertada (“precisa”, na linguagem do modelo dos processos internos).

A existência de regras e procedimentos aplicados indistintamente, conforme propõe o modelo dos processos internos, está presente na realidade da SEC essencialmente no que diz respeito aos trâmites burocráticos legais, a exemplo da gestão orçamentária e financeira, como deve ser realizado em toda instituição pública. Contudo, sob um olhar contemporâneo, o mesmo não ocorre no que se refere a aspectos que extrapolem tal contexto do funcionamento público e que possam contribuir para o enriquecimento da gestão estratégica, alcance dos resultados almejados e aperfeiçoamento, inclusive o desenvolvimento da competência. Tudo isso otimizando recursos por meio de regras e procedimentos a partir da troca de experiências diversas. É, assim, notória a ausência de socialização de informações entre os diretores do mesmo setor, esvaziamento que se agrava quando se trata de tal interação entre setores diferentes.

Em conformidade com o modelo dos processos internos, a SEC apresenta-se com a predominância de um ambiente organizacional hierárquico, no qual prevalecem as decisões transparentes das regras, estruturas e tradições existentes na iniciativa pública. Nesse sentido, a figura do líder para o referido modelo caracteriza-se por meio do coordenador confiável e do monitor tecnicamente competente.

Assim, espera-se do coordenador a sustentação da estrutura e do fluxo do sistema, consequência da postura de facilitação do trabalho por meio, dentre outras, do agendamento, da organização e coordenação dos esforços da equipe, do enfretamento de crises, da resolução de dificuldades de ordem multidisciplinar. (QUINN, et al., 2003)

Quadro 2.1 – Mapeamento Competências: Líder Coordenador

Modelo de Gestão – PROCESSOS INTERNOS		
Ações dos Diretores	Competências (Quinn et al.)	Valor Competitivo (Quinn et al.)
Capacidade de alcançar os objetivos e prazos	Gerenciamento de Projetos	Estabilidade e Controle
Capacidade de distribuição de tarefas	Planejamento do Trabalho	
Possuir conhecimento prévio dos assuntos inerentes ao setor		
Capacidade de estabelecer pautas		
Habilidade para lidar e articular com pessoas em diferentes situações	Gerenciamento Multidisciplinar	
Capacidade de integrar ações		
Facilidade de enfrentar situações problemáticas e crises		
Saber lidar com ambientes instáveis		
Capacidade de gerenciar alternativas		
Capacidade de otimizar recursos		

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Desalinhada com déficit para a atuação – indivíduo (indivíduo aquém)
- Desalinhada com déficit para o exigido – organização (indivíduo além)

A competência de gerenciamento de projeto, refletida nas ações de gerenciar projetos e alcançar os objetivos e prazos, está avaliada, conforme os diretores, para os níveis de exigência e atuação de forma equiparada no nível 5 (muito alto). No entanto, para a avaliação dos superintendentes e do diretor geral, o nível de exigência encontra-se no nível 4 (alto) para a atuação dos diretores, considerada regular – nível 3. Esse resultado de baixo desempenho se agrava quando observada a avaliação da superintendência da SUDEPE, setor responsável básica e resumidamente pelo acompanhamento burocrático e legal da vida do servidor público e pela sua atualização, visto que ela entende estar no nível 2 (baixo) tanto a exigência da organização quanto a execução dos diretores para a referida competência.

É relevante ressaltar que a SUPEC, ao longo do último ano (2010) de gestão, vem realizando esforço na composição e funcionamento de um núcleo de projetos, no intuito de aperfeiçoar o grau de profissionalismo técnico e alcançar melhores resultados quantitativos e qualitativos das suas ações, inclusive do fluxo dos processos, com maior agilidade e cumprimento de prazos. Esse tipo de investimento se destaca, sobretudo por permitir o desenvolvimento da competência, conforme Zarifian (2008), por meio da delegação de responsabilidade e autonomia de decisão ao profissional, o qual passa a obter o controle a partir da realização descentralizada dos seus compromissos – resultados.

O planejamento do trabalho, competência do valor competitivo da estabilidade e controle (QUINN et al., 2003), exceto para a avaliação dos superintendentes e da diretoria geral quanto à ação de distribuir tarefas com execução considerada regular (nível 3) para a

exigência muito alta (nível 5). No que diz respeito à capacidade de possuir conhecimento prévio dos assuntos inerentes ao setor e à ação de estabelecer pautas elas estão, tanto para um grupo (diretores) quanto para o outro (superintendências e DG), em níveis próximos em ambos os parâmetros pesquisados (exigência e atuação), variando entre muito alto (nível 5) e alto (nível 4).

O gerenciamento multidisciplinar, mediante a articulação com pessoas em diferentes situações, assim como o gerenciamento de alternativas diversas e a capacidade de enfrentamento de situações problemáticas em diferentes situações estão avaliadas com variação entre o nível 5 (muito alto) e o nível 4 (alto) para ambos grupos pesquisados (diretores e superintendentes e diretoria geral), tanto para a exigência organizacional, quanto para a atuação do indivíduo. Vale a observação de que, para a ação de enfrentamento, a SUPAV avaliou o nível de execução dos seus diretores como baixa (nível 2).

Ainda sobre a competência de gerenciar a multidisciplinaridade, a capacidade de integração das ações, embora nivelada em alta (nível), a exigência e a atuação, de acordo os diretores, as superintendências e a Diretoria Geral, apontam para o desnivelamento desfavorável para a atuação dos diretores, visto que ela foi avaliada como regular (nível 3), enquanto a exigência é considerada muito alta (nível 5). Essa mesma interpretação é válida, agora em concordância entre os dois grupos pesquisados, para o saber lidar com ambientes instáveis e para a capacidade de otimizar recursos.

O modelo dos processos internos é imbuído da busca pela estabilidade e pelo controle como valor competitivo. No entanto, não é demais lembrar que a contemporaneidade impõe às organizações, resguardando a especificidade de cada uma, a necessidade de se autoaperfeiçoarem, mantendo-se dinâmicas, criativas e flexíveis. Assim, mesmo no esforço de encontrar a estabilidade, é preciso considerar a instabilidade contextual. Diante disso e levando em consideração o resultado apontado anteriormente para a competência do gerenciamento multidisciplinar na SEC, é interessante resgatar alguns aspectos pressupostos ao desenvolvimento da competência, tal como a competência afetiva, relacionada às capacidades de lidar com a incerteza e com a dinamicidade dos contextos (ZUENZER, 2003), além do saber mobilizar (BOTERF, 2003), ou seja, enfrentar, no ambiente de trabalho, as diversidades e o surgimento dos eventos (ZARIFIAN, 2008), por meio da utilização do conhecimento de formação e experiências, profissionais e pessoais.

O valor competitivo de estabilidade e controle exige do líder-monitor as competências de monitoramento do desempenho individual e o gerenciamento do desempenho coletivo e de processos, por meio do controle daquilo que acontece na sua unidade de trabalho, da

determinação do cumprimento das regras e da averiguação do alcance dos resultados, no intuito de possibilitar o alcance dos objetivos pré-estabelecidos. A ele é ainda demandada a facilidade em analisar criticamente dados e formulários, responder informações de rotina, dar condução de inspeção e vistorias, além da revisão de relatórios e outros documentos.

Quadro 2.2 – Mapeamento Competências: Líder Monitor

Modelo de Gestão – PROCESSOS INTERNOS		
Ações dos Diretores	Competências (Quinn et al.)	Valor Competitivo (Quinn et al.)
Monitoramento do desempenho individual	Monitoramento do desempenho individual	Documentação, gerenciamento
Capacidade de gerenciar os processos	Gerenciamento do desempenho coletivo e processos	
Capacidade de monitorar e acompanhar o grupo		
Capacidade de avaliar processualmente		
Assegurar o registro e a memória do trabalho	Análise de informações com pensamento crítico	
Capacidade de escolher, considerando o interesse da organização		
Capacidade de identificar experiências bem sucedidas		
Identificar e definir demandas e limites		
Administrar situações adversas em consonância com as normas legais		
Capacidade de avaliar contextos e situações		

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Desalinhada com déficit para a atuação – indivíduo (indivíduo aquém)
- Desalinhada com déficit para o exigido – organização (indivíduo além)

O valor competitivo da documentação e do gerenciamento, por meio do monitoramento do desempenho individual, está, segundo os diretores, em nível alto (nível 4) para o exigido e para a atuação deles. Contudo, os superintendentes e a diretoria geral entendem que, para o mesmo nível de exigência, a realização da competência está baixa (nível 2). Tal resultado é compatível com a capacidade dos diretores de elaborar indicadores (nível 2), competência relacionada ao valor competitivo da direção e clareza de objetivos. Essa análise permite reafirmar a observação feita por Quinn (et al., 2003), ao dizer que o modelo dos processos internos é sem ordem de valor, e sim na ordem histórica de surgimento, complementar ao modelo das metas racionais.

O mesmo valor competitivo, sob a ótica da competência de gerenciamento do desempenho coletivo e de processos, apresenta-se para os diretores, com a variação entre muito alto (nível 5) e alto (nível 4) para os dois critérios de avaliação (exigido e atuação), no que diz respeito às capacidades de gerenciar os processos, monitorar e acompanhar o grupo e avaliar processualmente. O mesmo é válido para o nível de exigência, para os superintendentes e diretor geral, embora para o nível de atuação, esse grupo de participantes analise o resultado como regular (nível 3). Para a referida competência, aquela ação que

indica a capacidade de assegurar o registro e a memória do trabalho tem a avaliação condizente com a observação já pontuada anteriormente, sob o olhar dos dois grupos: a atuação dos diretores está inferior às expectativas da organização, apresentando um resultado entre o nível alto (nível 4) e o regular (nível 3), para a exigência em nível muito alto (nível 5).

A competência de análise de informações com pensamento crítico apresenta um resultado semelhante ao da competência anterior. Para os diretores, há uma variação entre muito alto (nível 5) e alto (nível 4) para os dois critérios de avaliação (exigido e atuação) no que diz respeito à capacidade de identificar e definir demandas e limites e à capacidade de administrar situações adversas em consonância com as normas legais, além daquelas que se referem ao saber escolher, considerando o interesse da organização, ao identificar experiências bem sucedidas e ao avaliar contextos e situações. O mesmo é válido para o nível de exigência, para os superintendentes e diretor geral, embora para as três últimas ações elencadas seja válida, para esse grupo, a avaliação do nível de atuação como regular (nível 3).

Alguns saberes são retroalimentados pela competência da análise de informações com pensamento crítico e, por isso, ela deve ser alvo de atenção especial. O saber agir e reagir com pertinência (BOTERF, 2003) é um deles, pois é a partir do domínio crítico daquilo considerado como, por exemplo, interesse da organização, que se estipulam os limites e as condições de superação. Outro a ser citado é o saber transpor (BOTERF, 2003), significando a adaptação a situações diversas por meio do distanciamento, abstração e análise para abordar e tratar novas situações. Trata-se do saber combinar (BOTERF, 2003), possibilitando a combinação consciente entre os diversos saberes, além da capacidade de raciocínio lógico-formal, como composição das competências complexas (ZUENZER, 2003).

Quadro 2.3 - Modelo dos Processos Internos

Valor Competitivo	Papel do Líder	Competências	Quant.	Total	%	% TOTAL
Estabilidade e controle	COORDENADOR	1. Gerenciamento de projetos	1	17	12,69%	29,85%
		2. Planejamento do trabalho	5			
		3. Gerenciamento multidisciplinar	11			
Documentação, gerenciamento	MONITOR	1. Monitoramento do desempenho individual	0	23	17,16%	
		2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	5			
		3. Análise de informações com pensamento crítico	18			

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Conjunto de competências com **maior** frequência dentre os modelos de gestão
- Competência não-caracterizada no mapeamento realizado com os Diretores

- Competência de baixa frequência para o modelo
- Competência com maior frequência para o modelo

As competências que compõem o modelo dos processos internos têm o foco no controle e no ambiente interno (eixo inferior do único arcabouço – Quinn et al., 2003) e tendência de centralização e integralização, de consolidação e continuidade, de manutenção do sistema. Esse, dentre os demais modelos aqui estudados, é aquele que apresenta o maior percentual de frequência (29,85%) para o mapeamento das competências exigidas aos diretores. Se analisados como complementares, conforme sugere Quinn (et al., 2003), esse modelo e o das metas racionais somam um percentual de frequência de 52,24%, resultando pouco mais da metade dos modelos.

A coordenação, como papel do líder-diretor e por meio do valor competitivo da estabilidade e controle, representa 12,69% do total dos papéis propostos por Quinn (et al., 2003) para os líderes, significando 42,51% da frequência total do modelo dos processos internos. Como uma das competências do papel de coordenador, o gerenciamento de projetos – caracterizado por padrão de gestão atual, o qual trata de alguns aspectos organizacionais de forma mais otimizada, ágil e descentralizada, ao passo que estabelece controles dos compromissos assumidos, tratando-os com início, meio e fim – é uma prática concebida pelos diretores e exigida pela organização de forma ainda muito tímida, pois é a competência de menor pontuação de frequência para o modelo.

Continuando a análise sobre a coordenação, a competência do planejamento do trabalho apresenta 29,41% desse papel, embora seja válido resgatar o resultado apontado no modelo de metas racionais, quando trata do papel do diretor (o de menor frequência) diante da competência de estabelecimento de metas, não caracterizada na oportunidade do mapeamento junto aos diretores, enquanto a competência de gerenciamento multidisciplinar está representada em 64,70% do referido papel da liderança para a frequência daquelas exigidas aos diretores da SEC.

O papel de monitor é predominante para o modelo dos processos internos com 17,16%, ou seja, 57,49% do total da frequência. Apesar do gerenciamento do desempenho e de processos coletivos ter uma representatividade de 21,74%, mesmo com a limitação da deficiência da atuação dos diretores por meio da ação de assegurar os registros e a memória do trabalho, para o monitoramento do desempenho individual não houve características capazes de pontuar tal competência. Já a análise de informações com pensamento crítico é a competência com maior representação do modelo, apesar das ressalvas apontadas anteriormente quanto ao desnível entre a exigência organizacional e a atuação dos diretores.

Ele apresenta um resultado de 78,26% para a frequência e se caracteriza especialmente pela correlação das situações e decisões a serem adotadas de acordo com as Leis referentes à educação no Estado. Não foi possível observar um caráter mais amplo e estratégico, capaz de agregar valor à gestão e à organização por meio do desenvolvimento do conhecimento flexível e da responsabilidade e autonomia em lugar ou complemento da prescrição (ZARIFIAN, 2008).

4.2.1.3 Competências do Modelo Relações Humanas

O modelo das relações humanas emana de mudanças fundamentais no tecido social no período de 1926 a 1950, tais como a força sindical, o enfoque da indústria na produção de bens de consumo, o surgimento de equipamentos que poupavam o esforço do trabalho, a sensação de prosperidade e preocupação com a recreação, além da indisponibilidade do operário em aceitar condições de trabalho com obediência inquestionável da autoridade. Na mesma época, destaca-se a percepção da importância da consideração das relações informais para a administração por meio da possibilidade de sua compreensão e gestão como provável ferramenta de poder para o gerente (QUINN et al., 2003).

Para esse modelo, a ênfase do valor competitivo está voltada para a participação e a abertura, bem como para o compromisso, a coesão e a moral. Assim, a premissa em questão é que o envolvimento resulta em compromisso imbuído de valores como a participação, a resolução de conflitos e a construção de consenso. O trabalho deve, então, ser realizado por meio do sentido da realização das “equipes”, ou seja, o profundo envolvimento é o que caracteriza o processo decisório, fazendo com que o resultado final seja único e consequente do esforço coletivo, o que leva a liderança a assumir uma perspectiva desenvolvimentista e a examinar um complexo conjunto de fatores motivacionais a cada vez que alguém não alcance os objetivos esperados.

As práticas e políticas voltadas para a gestão de pessoas na SEC não são padronizadas, visto que, como dito anteriormente na oportunidade da apresentação da SEC, foi possível observar que cada unidade (Superintendência e Diretoria Geral) se limita a conceber, quando existentes, apenas esforços empíricos e aleatórios em conformidade com o estilo da liderança que a ocupa. Esse contexto existe sem que haja a sistematização das necessidades demandadas para o alcance dos resultados almejados, bem como da identificação e indicação da competência a ser desenvolvida e (ou) aperfeiçoada, capaz de agregar valor à organização.

A SEC possui uma superintendência denominada Superintendência de Recursos Humanos (SUDEPE), para a qual, segundo o regimento interno (Seção X – Art. 15), há a responsabilidade de

... planejar, coordenar, promover, supervisionar, controlar, executar e avaliar as atividades de recursos humanos na Secretaria de Educação, bem como garantir e aprimorar o padrão de qualidade dos serviços do pessoal da Rede Estadual de Ensino Público, em consonância com o Órgão Central do Sistema Educacional de Administração.

A SUDEPE está estruturada com duas diretorias: a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal da Rede Escolar e a Diretoria de Administração de Recursos Humanos. A primeira, por meio da Coordenação de Planejamento de Pessoal da Rede Escolar, se incumbem, resumidamente, da promoção de meios que garantam o adequado e imediato atendimento às necessidades demandadas do quadro de pessoal, planejando e acompanhando a movimentação de pessoal; do desenvolvimento dos estudos de impacto financeiro, relativos às despesas com pessoal; da organização, manutenção e gerência de um banco de dados relativos aos profissionais; do desenvolvimento e apoio às atividades de relações trabalhistas. Está previsto ainda na SUDEPE, por meio da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal da Rede Escolar, a promoção, o desenvolvimento, a implementação e o acompanhamento de aspectos tais como: o processo de avaliação profissional; a identificação das necessidades de desenvolvimento do pessoal da rede escolar; de estudos relativos à elaboração de projetos referentes à estruturação de cargos, carreiras e remuneração; programas e projetos de capacitação de pessoal da rede escolar; programas e projetos assistenciais. Portanto, para a Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal da Rede Escolar, como o próprio nome já diz, os esforços e ações estão todos voltados para o pessoal da escola, sobre os quais, exceto nos programas e projetos assistencialistas, ainda considerados tímidos, é possível observar que não há direcionamento para o desenvolvimento efetivo desses profissionais.

Continuando sobre a SUDEPE, a Diretoria de Administração de Recursos Humanos tem, em síntese, como escopo de atribuições, pela Coordenação de Administração de Pessoal: cumprimento das normas relativas à área de pessoal; organização, controle e manutenção de atualização dos registros de atos referentes à vida funcional e cadastro financeiro dos servidores; expedição de certificados, certidões e outros documentos relativos aos servidores; trâmites referentes à folha de pagamento do servidor, inclusive relacionados às vantagens, gratificações, benefícios e descontos em folhas de pagamento; atendimento ao público interno e externo. Já para a Coordenação de Provimento e Movimentação fica a responsabilidade de

tudo aquilo que se refere à inclusão, exclusão, afastamento e movimentação de pessoal. E, por fim, cabe à Coordenação de Programação Escolar o gerenciamento de aspectos relativos à programação escolar, ao calendário das escolas, às normas e diretrizes e disposições legais, bem como a participação na elaboração de atos normativos referentes à programação escolar.

Diante de tudo isso, é possível concluir que, legal e institucionalmente, não existe a previsão de práticas e políticas voltadas as concepções contemporâneas da gestão de pessoas, ficando a atual estrutura limitada a esforços semelhantes ao chamado Departamento de Pessoal, o que significa dizer limitado às questões burocráticas, legais e trabalhistas da vida do profissional. Mais especificamente, essa limitação tange as variáveis relevantes à mobilização e satisfação das pessoas, incentivando-as ao desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências individuais e, conseqüentemente, tornando-as capazes de agregar valor à organização.

As novas correntes da gestão de pessoas tratam a área como estratégica para a organização, com responsabilidade transversal a todos os líderes e envolvendo as referidas variáveis, propostas e discutidas ao longo dos últimos cinquenta anos. Dentre outras, é possível destacar algumas delas, tais como o comprometimento, a motivação, a participação, a autonomia de decisão, os investimentos em treinamento e desenvolvimento capazes de dotá-las de capacidades emergentes para o desempenho demandado pela própria SEC e descentralização de poder e responsabilidade. Embora essa observação seja válida para os Diretores (público-alvo da pesquisa), como pessoas em cargos de liderança, que requerem investimentos tanto quanto pessoas em outra função qualquer, também é possível extrapolar e fazer as mesmas afirmações para todo o quadro de pessoal.

Portanto, para o modelo de gestão das relações humanas, por meio do valor competitivo da participação e abertura, espera-se do líder a atuação de facilitador, com uma orientação para processos, fomento da realização dos esforços de forma coletiva, promoção da coesão e do trabalho realizado em equipe e postura de administração dos conflitos interpessoais, por meio da intervenção técnica em disputas dessa natureza (QUINN, et al., 2003)

Quadro 3.1 – Mapeamento Competências: Líder Facilitador

Modelo de Gestão – RELAÇÕES HUMANAS		
Ações dos Diretores	Competências (Quinn et al.)	Valor Competitivo (Quinn et al.)
Promover integração e articulação do grupo de trabalho	Constituição de equipes	Participação, abertura
Capacidade de trabalhar em equipe		
Capacidade de utilizar técnicas de convivência e relacionamento	Uso de processo decisório participativo	
Planejar coletivamente		
Capacidade de delegar autoridade	Gerenciamento de conflitos	
Capacidade de resolver conflitos		
Capacidade de mediação para a solução de problemas		

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Desalinhada com déficit para a atuação – indivíduo (indivíduo aquém)
- Desalinhada com déficit para o exigido – organização (indivíduo além)

No que diz respeito à constituição de equipes, embora haja o desenvolvimento da promoção da integração e da articulação do grupo de trabalho, bem como da capacidade de trabalhar em equipe compatibilizada com o nível de exigência organizacional, segundo a avaliação dos Diretores, o desempenho das competências individuais não está a contento no que diz respeito à capacidade de utilização de técnicas relacionadas à convivência e ao relacionamento. Sobre isso, é interessante ressaltar que, para a DG e para a SUDEPE, o nível de exigência da SEC está em regular (nível 3) para o igual nível de atuação (nível 3) dos seus diretores. Isso permite observar que, tendo em vista o fato de as técnicas estarem relacionadas a conhecimento específico da área de gestão de pessoas, a respeito de questões sociocomportamentais há uma deficiência de investimento em capacitação, o que significa dizer para o aperfeiçoamento das competências sociais.

Essa ressalva deve ainda ser analisada em conjunto com a conotação que os diretores da SEC, participantes da pesquisa, deram, por meio dos relatos, na oportunidade do mapeamento para a competência do trabalhar em equipe. Eles, embora reconheçam a importância do trabalho em equipe, não possuem atividade alguma que prevaleça e estimule formal e informalmente a composição e manutenção de equipes. Além do mais, apresentaram traços característicos na descrição e habilidades pontuadas para tal competência muito mais relacionadas à liderança do que propriamente à equipe.

Segundo Quinn (et al., 2003), existem algumas peculiaridades que permeiam o trabalho de uma equipe, tal como o comprometimento com uma meta ou propósito comum. Os membros necessitam ainda de papéis e responsabilidades claras e interdependentes, como uma estrutura de comunicação que fomente o compartilhamento de informações, requisitos

de interdependência e comunicação considerados ineficientes na SEC, como analisado um pouco mais adiante. O grupo deve também ter um senso de prestação mútua de contas, ou seja, de compromisso uns para com os outros. Nesse sentido, é predominante que os diretores da SEC, além de não apresentarem frequência de características para o estabelecimento e comunicação clara e sistemática das metas pretendidas, conforme foi visto no modelo das metas racionais, diante das suas equipes, não transpareceram o sentimento e a postura de agir conjuntamente, colocando-se em lugar de membro da equipe, mas sim do líder com tendências autocráticas. Sendo assim, é válido ainda ressaltar a observação registrada por Quinn (et al., 2003), ao se referir às dificuldades de cristalizar o modelo das relações humanas (até o período final do histórico de sua proposição), tendo em vista as fortes influências existentes dos modelos das metas racionais e dos processos internos, provocando, em meio às tentativas, uma espécie de “benevolência autoritária”.

Sobre a competência do uso de processo decisório participativo, a ação de planejar coletivamente está avaliada pelos diretores como no nível muito alto (nível 5), tanto para as expectativas, quanto para a atuação, valendo destacar que, para a média geral da avaliação dos superintendentes e do diretor geral, ela está também nivelada, apesar de no nível alto (nível 4). O planejamento coletivo foi ainda considerado pela SUDEPE como em nível regular (nível 3) de exigência por parte da SEC e, para a SUDEB, há um desnivelamento entre a exigência (nível 4) e a atuação, considerada baixa (nível 2) para essa superintendência. Já a capacidade de delegar autoridade está avaliada pela diretoria, superintendentes e diretoria geral com uma média de variação da exigência entre o nível alto (nível 4) e o nível muito alto (nível 5) para um resultado de atuação dos diretores, para ambos os grupos pesquisados, considerado alto (nível 4). Contudo, adiantando a análise apresentada em modelos em seguida, é válido chamar a atenção para que a competência de apresentação de ideias (modelo dos sistemas abertos – ver quadro 4.3) não apresente frequência de exigência organizacional relevante, conforme analisado mais adiante.

A competência de gerenciamento de conflitos, por meio das ações de resolver conflitos e mediar para a solução de problemas, está avaliada pelos diretores como a atuação nível 5 (muito alto), além do nível de exigência (nível 4 – alto) da SEC. A avaliação para as superintendências e DG é invertida, ou seja, o nível da atuação (nível 4 – alto) está aquém do exigido (nível 5 – muito alto), valendo a observação da SUDEB, para a qual o nível de exigência é o mesmo para o grupo, porém a atuação dos seus diretores está em nível considerado baixo (nível 2). Além do mais, assim como para a competência da constituição de equipes, não há investimento efetivo pela SEC em capacitação técnica na área

sociocomportamental que possibilite o nível de resolução de conflitos de forma não-empírica, mas técnica, e em conformidade com as demandas de uma ambiente de complexidade e interesses diversos como é o da Secretaria.

As competências que somam o valor competitivo da participação e abertura permitem resgatar os autores Senge (2003) e Zarifian (2008), ao destacarem que a aprendizagem em equipe deve estar pautada na mobilização de redes de atores por meio da solidariedade e da consciência da semelhança e interdependência entre as pessoas. Essa condição, sob a responsabilidade do líder, possibilita a criação de ambiente favorável e focado na busca de objetivos comuns com níveis elevados de motivação e tendência de menores índices de conflitos. Senge (2003) ainda lembra que a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações modernas ocorre por meio das equipes, valendo ressaltar que tal observação não significa dizer que o olhar voltado também para as pessoas e seus objetivos individuais não seja importante.

O modelo de gestão das relações humanas é imbuído também do valor competitivo do compromisso moral e, por meio do líder-mentor, devem se desenvolver as competências da compreensão de si próprio e dos outros, da comunicação eficaz e do desenvolvimento dos colaboradores. O referido líder dedica-se ao desenvolvimento das pessoas mediante a orientação cuidadosa e de empatia, por meio da qual contribui para o aprimoramento de competências, proporciona oportunidades de treinamento e planeja o desenvolvimento individual (QUINN et al., 2003)

Quadro 3.2 – Mapeamento Competências – Líder Mentor

Modelo de Gestão – RELAÇÕES HUMANAS		
Ações dos Diretores	Competências (Quinn et al.)	Valor Competitivo (Quinn et al.)
Capacidade de identificar o perfil adequado para cada atividade	Compreensão de si próprio e dos outros	Compromisso moral
Capacidade de ouvir		
Capacidade de superar os próprios limites		
Capacidade de lidar com o outro, respeitando os limites e individualidades	Comunicação eficaz	
Capacidade de tornar público		
Capacidade de falar em público	Desenvolvimento dos colaboradores	
Capacidade de articulação		
Promover o desenvolvimento das pessoas na organização		
Promover oportunidades de atualização do grupo		

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Desalinhada com déficit para a atuação – indivíduo (indivíduo aquém)
- Desalinhada com déficit para o exigido – organização (indivíduo além)

Os resultados encontrados acerca da competência de compreensão de si próprio e dos outros (Quadro 3.2) permite destacar a observação de que, quando a referência está voltada para a compreensão de si, a exemplo da capacidade de superar os próprios limites, há um desalinhamento entre o nível demandado (nível 5 – muito alto) e a atuação dos indivíduos (nível 4 – alto). Essa avaliação é válida não somente para os diretores, mas também para os superintendentes e a diretoria geral. Essa conjuntura é igual para a capacidade de identificar o perfil adequado para cada atividade, significando constatar, para essa última ação, a deficiência nos investimentos da SEC para adquirir e aperfeiçoar os conhecimentos técnicos da área de gestão de pessoas. Já as capacidades de ouvir e de lidar com o outro, respeitando os limites e individualidades, estão, conforme os diretores, alinhadas no nível muito alto (nível 5) para a exigência e para a atuação, enquanto, para o outro grupo, o desempenho está como alto (nível 4).

É, assim, notória a tendência de disponibilidade dos diretores para desenvolver a capacidade de lidar com o outro, embora sem que, não necessariamente, tal compreensão parta da autorreflexão, o que torna estreita a percepção do outro e o aperfeiçoamento profissional, pois o autoconhecimento tem relevância, segundo Boterf (1990), na predisposição do indivíduo em tirar lições das suas próprias experiências, significando o desenvolvimento do saber aprender e do saber aprender a aprender como pressuposto para o aperfeiçoamento contínuo e a aquisição e retenção de competência.

A competência da comunicação eficaz, refletida na capacidade de tornar público, está avaliada (nível 4 – alta), conforme os diretores, como aquém da expectativa da SEC (nível 5 – muito alta), enquanto as capacidades de falar em público e de articulação estão niveladas, respectivamente nos níveis alto (nível 4) e muito alto (nível 5). Tal resultado semelhante é válido para o grupo de superintendentes e DG.

Verifica-se, portanto, que os diretores encontram, na competência relacionada à comunicação eficaz, maior facilidade em falar e articular, ambos significando mais exposição do que propriamente de divulgar e socializar informações. No entanto, apesar da primeira imagem de eficácia para a comunicação na SEC, ela ainda não é suficiente como competência a ser alcançada. Essa afirmativa pauta-se na ponderação de limitação dos diretores apresentada acima, pois, Zarifian (2008) destaca que a comunicação ocorre por diversas linguagens e, por isso, existe de diversas formas e a todo instante, requerendo o gerenciamento de interações, construindo, principalmente, o entendimento recíproco e as bases de compromisso, cuja garantia é o sucesso das ações desenvolvidas em conjunto e não em uma via de mão única.

Por fim, quanto à competência de desenvolvimento dos colaboradores, no que diz respeito às capacidades de promover as oportunidades de desenvolvimento das pessoas e de incentivar a atualização do grupo, elas estão igualmente avaliadas pelos diretores com o nivelamento em nível alto (nível 4) tanto para as exigências da SEC, quanto para a atuação. Contudo, conforme a percepção do grupo de superintendentes e do diretor geral, ambas apresentam um resultado de desempenho considerado regular (nível 3) para a expectativa organizacional em nível alto (nível 4), valendo ainda a ressalva de que, no que se refere ao incentivo à atualização, a DG e a SUDEPE entendem ser, respectivamente, baixo e regular o nível de exigência da SEC para o desempenho considerado muito baixo e regular.

Quadro 3.3 - Modelo das Relações Humanas ⁶

Valor Competitivo	Papel do Líder	Competências	Quant.	Total	%	% TOTAL
Participação, abertura	FACILITADOR	1. Constituição de equipes	7	13	9,70%	29,10%
		2. Uso de um processo decisório participativo	2			
		3. Gerenciamento de conflitos	4			
Compromisso, moral	MENTOR	1. Compreensão de si próprio e dos outros	13	26	19,40%	
		2. Comunicação eficaz	12			
		3. Desenvolvimento dos empregados	1			

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Competência não-caracterizada no mapeamento realizado com os Diretores
- Competência de baixa frequência para o modelo
- Competência com maior frequência para o modelo
- Dentre todos os papéis dos líderes, a representação de maior frequência

As competências relacionadas aos papéis de facilitador e mentor têm o foco no ambiente interno e na flexibilidade (eixo superior do modelo de Quinn et al., 2003), objetivando a manutenção do sistema, o desenvolvimento das pessoas no ambiente de trabalho e a descentralização e à diferenciação.

O modelo das relações humanas apresentou-se com frequência predominante no papel do mentor. A compreensão de si próprio e dos outros novamente merece destaque, por ser a de maior frequência, ou seja, aparecer em 33,33% dentre as seis competências do modelo em

⁶ Vale destacar que a participação dos órgãos administrativos diretos, SUPAV (coordenação de políticas educacionais e coordenação de gestão descentralizada), SUDEB (diretoria de Educação Básica) e SUDEPE (diretoria de planejamento e desenvolvimento de pessoal da rede escolar – Diretoria especialista na área) foi significativa na composição de conteúdos relacionados às competências apontadas para o modelo das relações humanas, inclusive podendo ser destacado o conjunto de conhecimentos delimitados para a composição de tais competências, como demonstrado mais adiante.

questão. Embora não seja demais lembrar que ela está correlacionada com a realidade no que diz respeito à compreensão do outro, enquanto a compreensão de si mesmo foi verificada de forma muito tímida nas falas e discussões realizadas.

A importância do conhecer a si mesmo ocorre visto ser mediante a identificação dos próprios limites que se promove o desenvolvimento de saberes como o “saber agir e reagir com pertinência”, superando o esperado pela organização, mas também os limites de si. O mesmo é notado acerca do “saber transpor”, por meio da análise dos seus rendimentos de atuação profissional, bem como do “saber envolver-se”, implicando a capacidade de assumir riscos, estar à frente de situações complexas, gerar confiança diante da sua equipe e do seu ambiente de trabalho. Tudo isso com sentido de superação não somente diante das situações profissionais (eventos), mas também diante da reflexão e do aprendizado para o esforço de transgressão dos próprios limites.

Complementando a análise acima com a competência de desenvolvimento dos empregados, é possível ainda verificar outras limitações da gestão. Essa competência é considerada a de menor frequência do modelo (ver quadro 3.3), significando a baixa capacidade de concretização de ações, pois os diretores entendem a alta exigência por compreender o outro, inclusive com resultados de atuação além do estimado, porém, ao se promover o desenvolvimento das pessoas, as expectativas da organização não são trazidas à tona por meio do mapeamento das competências. Diante disso, é relevante considerar Dutra (2009) ao dizer que as competências organizacionais são fruto de influência mútua entre organização e pessoas.

O papel do facilitador está representado em 9,70% (ver quadro 3.3) dentre todos os papéis propostos para o líder e em 33,33% para o modelo dos recursos humanos. A constituição desse papel, por meio das competências para a constituição de equipes e para o gerenciamento de conflitos, está, diante do valor competitivo da participação e da abertura, com frequência de, respectivamente, 53,84% e 30,76%, apesar de continuarem válidas as distorções de concepção entre o grupo pesquisado (os diretores) e as propostas teóricas. Resta ainda a representatividade de 15,40% para a competência de uso do processo decisório de forma participativa, a de menor frequência para o grupo de valor competitivo.

4.2.1.4 Competências do Modelo Sistemas Abertos

O modelo dos sistemas abertos (1951-1975) é marcado pela estagnação econômica e pelo gigantesco déficit público com significativa escassez de recursos. São traços desse mesmo período e da composição de modelo: a ascensão da demanda e valorização da

prestação de serviços, o início da aceleração do progresso tecnológico, a agregação de valores sociais e políticos à relação trabalhista. Dentre outras características, esse conjunto de variáveis faz com que haja uma demanda pela capacidade de adaptação e apoio externo (aquisição e manutenção de recursos).

Esse modelo é essencialmente caracterizado pela tendência em desenvolver teorias de contingências, cujos atos dos gerentes dependem de quatro variáveis consideradas fundamentais (QUINN et al., 2003): tamanho – a complexidade da coordenação aumenta proporcionalmente ao porte da organização; tecnologia – essa deve ser variável que acompanha as necessidades específicas da organização; ambiente – é preciso considerar que existe um macro ambiente que engloba as organizações e, por consequência, as estruturas organizacionais, os estilos de liderança e os sistemas de controle devem estar atentos e acompanhar as tendências de mudanças daquele ambiente; indivíduos – é preciso que os líderes percebam a diversidade de necessidades individuais, adaptando o seu estilo de gestão em conformidade com o contexto e o perfil das pessoas.

Segundo Zarifian (1999, *apud* FLEURY e FLEURY, 2001), a complexidade das situações provoca proporcionalmente a requisição de competência como inteligência prática, uma vez que são apoiadas nos conhecimentos, diante das diversas situações. Assim, a SEC, como uma instituição pública da esfera estadual, responsável por um universo de 1.544 escolas (conforme informações da SUPAV) e dotada de diversidade de situações e adversidades relacionadas especialmente a quantidade e qualidade dos recursos escassos, se torna um complexo de desafios requisitante do trabalho como prolongamento direto da competência que o indivíduo deve mobilizar, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento da competência em assumir postura proativa e de negociação.

Em face da resolução e superação inovadora dos desafios destacados, cuja mutação é uma constante, além de compor um cenário de imprevistos cada vez mais cotidianos e rotineiros, é requerido que o líder tenha à sua disposição uma tecnologia que lhe garanta o acesso a informações relevantes e a agilidade no processo decisório. Nesse sentido, a atual realidade da SEC acerca da tecnologia disponível é desenvolvida por um setor específico de criação e gestão dos sistemas próprios, cujo atendimento é considerado, pelos entrevistados, tímido, sem comunicação inter-setorial e com baixa capacidade de suportar os processos decisórios com a precisão e agilidade demandados.

Para Boterf (2003), uma das características essenciais da competência consiste em escolher e combinar os saberes, saber-fazer, aptidões, qualidades pessoais e experiências. Então, como composição desse conjunto de aspectos, torna-se importante o saber do

ambiente, ou seja, o saber que trata dos dispositivos sociotécnicos (sistema de gestão; cultura organizacional; códigos sociais; características do seu público-alvo; produtos e serviços etc.) com os quais o profissional age. A SEC, como instituição pública pertencente a uma área significativamente crítica – a educação, passa por reflexões e esforços ainda ínfimos diante das necessidades de reformular-se internamente e tornar-se capaz de acompanhar as tendências de mudanças ambientais (socioeconômicas), não somente de gestão, mas também dos redirecionamentos da sua área fim – a própria educação.

Sobre a necessidade de percepção dos líderes sobre a diversidade de necessidades dos indivíduos, adaptando, a partir de então, o seu estilo de gestão em conformidade com o contexto e o perfil das pessoas, faz-se relevante resgatar a competência de compreensão de si próprio e dos outros – modelo relações humanas (QUINN et al., 2003), cujo foco está voltado para o outro, mas também para si mesmo, permitindo a reflexão acerca do próprio estilo de liderança e das conseqüentes adaptações. Contudo, diante do mapeamento das competências sociais, o autoconhecimento não apresenta resultados que permitam observar que os diretores dos Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio, assumem esse tipo de postura e reflexão, quando se trata do desenvolvimento de competência individual.

Assim, em ambiente no qual os riscos são elevados e as decisões devem ser tomadas com agilidade, espera-se da liderança, segundo Quinn et al. (2003), a resolução criativa de problemas, a inovação e o gerenciamento da mudança, bem como a capacidade de ser um negociador capaz de adaptar-se politicamente, fazendo uso do poder e da influência na organização.

Do papel do líder como inovador espera-se que ele esteja apto a facilitar a adaptação e a mudança, observando o ambiente de transformação, identificando tendências significativas, conceituando e projetando as mudanças necessárias, além de tolerar as incertezas e riscos. Conforme Quinn (et al., 2003), o inovador tem o estereótipo do empreendedor, pois se trata de um sonhador inteligente, visionário, capaz de, baseado na intuição, enxergar longe, vislumbrar inovações, apresentá-las de forma convidativa e convencer o grupo de que as mudanças são necessárias e desejáveis.

Quadro 4.1 – Mapeamento Competências: Líder Inovador – Sistemas Abertos

MODELO DE GESTÃO - SISTEMAS ABERTOS		
Ações dos Diretores	Competências (Quinn et al.)	Valor Competitivo (Quinn et al.)
Capacidade de lidar com adversidade	Convívio com a mudança	Inovação e Adaptação
Capacidade de adaptar-se às diferentes situações		
Capacidade de atualizar-se		
Capacidade de trabalhar com os limites quali quantitativos de recursos	Pensamento criativo	
Capacidade de agregar valor		
Encontrar saída para os novos "problemas"		
Capacidade de "ressignificar" conhecimentos	Gerenciamento da mudança	
Capacidade de mobilizar o grupo frente à nova realidade		
Adequar os processos e o grupo às novas situações		
Capacidade de lidar com as novas informações		

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Desalinhada com déficit para a atuação – indivíduo (indivíduo aquém)
- Desalinhada com déficit para o exigido – organização (indivíduo além)

É possível observar que, segundo a percepção dos Diretores, a capacidade de adaptar-se às diferentes situações, encontrar saídas para os novos “problemas” e a capacidade de lidar com as novas situações estão alinhadas no nível considerado muito alto (nível 5) tanto para a exigência da organização quanto para a atuação. No entanto, para a avaliação dos superintendentes, o resultado médio aponta para o desalinhamento entre o nível de exigência (muito alto – nível 5) e o nível de atuação dos diretores (alto – nível 4). Embora cada superintendência tenha feito avaliações distintas, pode se destacar ainda que, para a DG, a SUPAV e a SUDEB, os valores atribuídos para o nível de atuação das três ações em questão estão entre baixo (nível 2) e regular (nível 3).

O mesmo comportamento de desacordo entre a avaliação dos diretores e dos superintendentes ocorre para aquelas ações dos diretores destacadas como, segundo a interpretação deles, desalinhadas com superávit da capacidade de atuação perante o nível de exigência da organização. Isso se refere à capacidade de lidar com a adversidade e de atualizar-se, à capacidade de lidar com os limites quali quantitativos de recursos, bem como à adequação de processos e pessoas às novas situações, havendo ainda um agravamento do desnivelamento desfavorável para a execução dos trabalhos. Exceto para a SUDEPE, existe um consenso na avaliação média das superintendências, apontando a predominância do nível muito alto (nível 5) para a exigência, enquanto a atuação prevalece no nível regular (nível 3) dessas competências.

Ainda acerca das competências que possibilitam, conforme modelo de análise proposto por Quinn et al. (2003), o valor competitivo da inovação e adaptação, composto pelas competências relacionadas à capacidade de agregar valor e “ressignificar” o conhecimento, além da capacidade de mobilizar o grupo frente à nova realidade, elas revelaram, por meio da interpretação dos dois níveis hierárquicos pesquisados (diretores e superintendentes), que estão desfavorecidas quanto ao nível de atuação dos diretores. Especialmente no que diz respeito à capacidade de “ressignificar” o conhecimento, já que ela se encontra com nível entre muito baixo (nível 1) e baixo (nível 2) para a DG e a SUDEB e com uma média geral de nível regular (nível 3).

Para as ações dos diretores descritas e delimitadas como habilidades que se referem ao “convívio com a mudança”, a capacidade de atualizar-se merece maior atenção, pois, além do resultado já apresentado anteriormente, conforme o perfil dos pesquisados, do total de 15 participantes, 04 (26%) estão realizando algum curso. Portanto, dentre os saberes requisitados, conforme Boterf (2003), para a composição da competência, aquele que se refere ao saber aprender e aprender a aprender, mais especificamente sobre o conhecimento formal, apresenta limitações de investimentos, seja por iniciativa individual ou da organização.

Acerca das ações dos diretores relacionadas à competência “pensamento criativo”, é relevante observar que, predominantemente, para os dois grupos pesquisados (diretores e superintendentes), há o reflexo do limite das competências “afetivas” (ZUENZER, 2003) no que tange ao trabalho com os limites quali quantitativos de recursos, bem como ao “saber agir e reagir com pertinência” (BOTERF, 2003), quando observada à média total para nível de atuação em regular (nível 3) em comparação ao necessário para o bom desempenho das atividades – exigido em nível muito alto (nível 5), e ao que se refere à capacidade de agregar valor à organização. Por meio ainda dos resultados apresentados para a habilidade de ressignificar os conhecimentos, é possível observar as limitações quanto à flexibilidade e à possibilidade de ajustes do conhecimento, seja empírico ou formal, face à dinamicidade dos contextos (BOTERF, 2003), caráter esse presente transversalmente em todos os saberes exigidos para o desenvolvimento da competência.

O mapeamento das competências, por meio da observação dos relatos e do comportamento dos participantes, bem como das ações elencadas pelos diretores como exigidas para o alcance dos resultados almejados pela organização, aponta para um contexto percebido nas entrelinhas, cujo valor competitivo, que trata da inovação e adaptação, está fortemente imbuído da postura reativa (de adaptar-se) e não proativa (de inovação). Isso representa a reação e deixa fortes indícios de acomodação, com falas que reconhecem o

“apagar de incêndio” na rotina como empecilho para a disponibilidade para idealizar, criar e inovar, o que resultaria em proatividade, desenvolvimento e aperfeiçoamento dos saberes.

Diante das observações até aqui pontuadas, é possível verificar que há o enfraquecimento no desenvolvimento do líder como um inovador, pois isso requer competências, como a complexa (ZUENZER, 2003), relacionadas á capacidade de transferir aprendizagens anteriores para novas situações, bem como o saber mobilizar (BOTERF, 2003), abrangendo o saber utilizar os conhecimentos diante da existência de eventos. Vale ressaltar que, face ao contexto de críticas generalizadas referentes à educação pública brasileira, a SEC requer o aperfeiçoamento de competências individuais que permitam o enfrentamento não somente dos eventos considerados rotineiros, mas também daqueles vistos como estratégicos, ou seja, a partir de tendências de comportamentos e mudanças socioeconômicas.

O líder negociador é aquele que transparece preocupação particular com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos. Ele deve ter a capacidade de persuadir, influenciar, manter e adquirir o poder, com o objetivo de representar, negociar e adquirir recursos, servindo ainda de intermediário e porta-voz (QUINN, et al., 2003).

Quadro 4.2 – Mapeamento Competências: Líder Negociador – Sistemas Abertos

MODELO DE GESTÃO - SISTEMAS ABERTOS		
Ações dos Diretores	Competências (Quinn et al.)	Valor Competitivo (Quinn et al.)
Domínio das pessoas	Constituição de uma base de poder	Crescimento, aquisição de recurso
Capacidade de convencimento e sedução		
Facilidade de relacionamentos interpessoais		
Facilidade de relacionamentos interorganizacionais		
Capacidade de impor limites aos grupos de trabalho		
Negociação de acordos e compromissos	Negociação de acordos e compromissos	
Ter argumentos consistentes e claros	Apresentação de ideias	

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

- Desalinhada com déficit para a atuação – indivíduo (indivíduo aquém)
- Desalinhada com déficit para o exigido – organização (indivíduo além)

Segundo a avaliação dos Diretores, a capacidade de convencimento e sedução bem como das competências de negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias apresentam, em média, um nível de atuação (muito alto – nível 5) acima daquele demandado pela SEC (nível 4 – alto). No entanto, sob a ótica dos superintendentes, o conjunto de ações e competências, no que diz respeito à atuação das diretorias para o referido valor competitivo, está, na média geral, dois níveis abaixo do desejado (nível 5 – muito alto), ou seja, o desempenho dos diretores se encontra no nível 3, considerado regular pelos seus superiores.

É ainda relevante registrar, para o crescimento e a aquisição de recursos, que a figura do líder como negociador (quadro 4.2) está predominantemente voltada para a constituição e manutenção de uma base de poder e para a negociação de acordos e compromissos. Isso (pautado nos relatos dos participantes), sobretudo, perante as representações sindicais e pares de setores internos, mais no intuito de negociar recursos materiais para a resolução de questões na maioria das vezes operacionais, do que propriamente da apresentação de ideias e, conseqüentemente, de crescimento e aquisição externa de tais recursos.

A título de exemplificação, ficou registrado por uma das diretorias (SUDEPE) que, para as negociações perante o sindicato, há uma espécie de roteiro com as bases e padrões a serem obedecidos, o que reforça ainda mais as limitações dos níveis de autonomia para apresentação de ideias. Assim, o pressuposto para o desenvolvimento da competência pautado na autonomia do indivíduo, em lugar da prescrição (ZARIFIAN, 2008), é relativamente tolhido, tendo em vista que controle é focado na realização da atividade e não do compromisso, impactando transversalmente, especialmente no desenvolvimento do saber agir com pertinência (BOTERF, 2003).

Quadro 4.3 - Modelo dos Sistemas Abertos

Valor Competitivo	Papel do Líder	Competências	Quant.	Total	%	% TOTAL
Inovação e adaptação	INOVADOR	1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança	3 6 3	12	8,96%	18,66%
Crescimento, aquisição de recursos	NEGOCIADOR	1. Constituição e manutenção de uma base de poder	9	13	9,70%	
		2. Negociação de acordos e compromissos	3			
		3. Apresentação de ideias	1			

Fonte: Dados da pesquisa 2010

Legenda

- Conjunto de competências com **menor** frequência dentre os modelos de gestão
- Competência não-caracterizada no mapeamento realizado com os Diretores
- Competência de baixa frequência para o modelo
- Competência com maior frequência para o modelo

As competências características do modelo dos sistemas abertos (quadro 4.3), representadas pelos valores competitivos da inovação e adaptação e do crescimento, aquisição de recursos, por meio dos papéis da liderança do inovador e do negociador, totalizam um percentual de 18,66%, sendo esse o de menor valor do universo dos quatro modelos. Vale destacar que o enfoque desse modelo está na flexibilidade e no estabelecimento da relação com o ambiente externo (eixo superior do modelo de Quinn et al., 2003) e a sua orientação é para a descentralização e a diferenciação, a expansão e a mudança, o posicionamento competitivo do sistema.

Quanto ao papel do inovador – representado pela competência do convívio com a mudança – a capacidade dos diretores de lidar com a adversidade e de atualizar-se, conforme a interpretação deles próprios, está além daquilo demandado pela SEC. A mesma avaliação é válida para o pensamento criativo, por meio da capacidade de trabalhar com os limites qualitativos e quantitativos de recursos, podendo-se, diante da concepção dos grupos pesquisados, incluir aí as limitações com as pessoas, além da competência de gerenciamento da mudança, que apresenta a capacidade de adequação dos processos e do grupo de trabalho às novas situações. A soma dessas três competências, significando o valor competitivo da inovação e adaptação, embora revele baixa frequência (8,96%), se comparada a resultados de outros modelos, para o modelo dos sistemas abertos, representa 48%.

O mapeamento acerca do conteúdo utilizado pelos Diretores para definir as competências eleitas e descrever as respectivas habilidades, acerca do papel do negociador, apresenta a maior frequência de ações exigidas para a competência de constituição e manutenção de uma base de poder. Contudo, vale a ressalva de que ela se limita ao ambiente interno da SEC, ou, quando externo, às relações sindicais, sem que haja a criação e manutenção de bases com atores externos, no intuito de prospectar novas oportunidades e obtenção de recursos para a Secretaria. Embora a negociação de acordos e compromissos não tenha o mesmo destaque, a mesma análise é válida, pois o foco observado, por meio dos relatos dos diretores, está voltado para o ambiente interno, especialmente na negociação de recursos operacionais (equipamentos) e orçamentários entre os setores. Ainda para o papel de negociador, a competência que representa a concretização do pensamento criativo – a apresentação de ideias – é considerada a de menor frequência para o modelo.

A essa altura do estudo, cabe resgatar o papel do monitor (modelo das metas racionais) por meio da competência em analisar informações com pensamento crítico (maior frequência para o modelo), bem como a existência da exigência do pensamento criativo (inovador), sem que haja necessariamente a exigência e (ou) autonomia concebida, diante da percepção dos diretores em apresentar as ideias (negociador) e concretizá-las por meio do gerenciamento da mudança (inovador) e da negociação de acordos e compromissos (negociador). Esse resgate tem como propósito lembrar que, apesar de existirem traços que permitem identificar o esforço para o desenvolvimento do saber envolver-se, ou seja, de os diretores assumirem riscos e estarem à frente de situações complexas, inclusive sendo capazes de manter alguma base de poder (BOTERF, 2003), a eles não são exigidas a concretização e a transposição do querer fazer para o fazer (agir) e a apresentação de suas ideias, de modo a serem criativos, por

meio da combinação e transposição de saberes (BOTERF, 2003), cujos resultados seriam a proatividade e a condição de agregar valor à SEC.

Portanto, tal contexto de engessamento do desenvolvimento e do aperfeiçoamento da competência, por meio dos saberes representados nas habilidades e atitudes, apresenta, como uma das possíveis consequências, o não-avanço das mudanças exigidas à SEC, pois a sua diretoria não está necessariamente apta e incentivada, conforme a demanda do macro ambiente organizacional, a agregar valor e a mobilizar o grupo de trabalho para as novas realidades, com o objetivo de construir e gerenciar a mudança.




Resumidamente diante de todos os modelos e competências estudados, segundo os diretores, existem algumas que merecem destaque por ser consideradas, por meio da média total, em nível alto (nível 4) a exigência de algumas delas, enquanto o nível da atuação é igual ao muito alto (nível 5), significando dizer que para o referido grupo o desempenho dos mesmos, para as ações destacadas, está além daquilo que é demandado pela SEC (ver quadro 5.1). Embora seja válido ressaltar que diante da avaliação dos superintendentes e diretor geral, exceto para a capacidade de reconhecer o trabalho de cada um, para todas as ações elencadas a ordem entre a exigência e o nível de atuação está invertida, inclusive com resultados, para o desempenho, considerados regulares (nível 3), conforme detalhamento ao longo das análises dos modelos.

Quadro 5.1 – Competências sociais com atuação além da exigência (concepção diretores)

AÇÕES DO GESTOR	COMPETÊNCIA	PAPEL DO LÍDER	VALOR COMPETITIVO	MODELO
Lidar com adversidade	Convívio com a mudança	Inovador	Inovação e Adaptação	Sistemas Abertos
Atualizar-se				
Mobilizar o grupo frente à nova realidade				
Adequar os processos e o grupo às novas situações	Gerenciamento da mudança	Negociador	Crescimento, aquisição de recursos	
Convencer e seduzir para o alcance dos resultados almejados	Constituição e manutenção de uma base de poder			
Negociação de acordos e compromissos	Negociação de acordos e compromissos			
Argumentar de forma consistente e clara	Apresentação de idéias			
Tomar decisão	Produtividade do trabalho	Produtor	Produtividade e Realização	Metas Racionais
Reconhecer o trabalho de cada um	Fomento de um ambiente de trabalho produtivo			
Promover um ambiente de trabalho harmônico e agradável				
Resolver conflitos	Gerenciamento de Conflitos	Facilitador	Gerenciamento de Conflitos	Relações Humanas

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

-  Conjunto de competências com **menor** frequência dentre os modelos de gestão
-  Competência de baixa frequência para o modelo
-  Competência com maior frequência para o modelo

Ainda sobre as competências comportamentais com o resultado de avaliação, segundo os diretores, além do nível exigido, é possível observar que aquelas referentes aos valores competitivos da inovação e adaptação e o do crescimento, aquisição de recursos estão avaliadas dentre as de desempenho além da exigência. Isso significa dizer que a frequência diante do mapeamento representando a concepção dos diretores acerca daquilo que lhe está latente como exigido acerca da competência individual é baixa para o referido modelo, resultando na interpretação de que para o mesmo conjunto de ações, diferente da avaliação da SEC (superintendentes e diretor geral), o respectivo resultado de desempenho está além da exigência organizacional, conseqüentemente, carecendo equivocadamente de menor grau de esforço de aperfeiçoamento.

Quinn et al. (2003) destaca que os líderes devem identificar que aqueles comportamentos associados às várias competências de papel mantêm-se inalterados ao passo que novos comportamentos precisam ser aprendidos e aperfeiçoados, especialmente desenvolvendo o saber aprender a aprender a aprender (BOTERF, 2003). Assim, diante da impossibilidade de existência de uma combinação de papéis de liderança considerada “chave única” para a eficácia organizacional é preciso que o líder esteja atento às exigências do contexto e ao equilíbrio capaz de atendê-las, pois, “Sem complexidade comportamental, as virtudes do profissional podem tornar-se justamente as causas de seu fracasso. [...]” (QUINN, et al., 2003, p. 22).

Diante disso, da possibilidade de uma série de valores positivos ser exacerbada ao ponto de se tornarem negativas e compondo a “zona negativa” (FAERMAN e QUINN, 1985, *apud*, QUINN et al., 2003), bem como dos resultados apresentados para a SEC é relevante observar sob tal ângulo os referidos papéis com desempenho além do esperado e os efeitos negativos que podem acompanhá-los. O inovador pode deixar de ser criativo e inteligente, vislumbrando mudanças e passar a desperdiçar energia, atuando sem realismo e sendo pouco prático. O negociador pode passar a ser um oportunista, excessivamente ambicioso, rompendo com a continuidade objetivada nas negociações, possibilitando o levantamento de recursos. Já o produtor, embora valha a ressalva de que as capacidades avaliadas como superiores ao esperado dos diretores sejam a de reconhecer o trabalho de cada um e a promoção do ambiente de trabalho harmônico e agradável, esse líder corre o risco de ter, ainda assim, o desempenho exacerbado, individualista, desviando o foco em tarefas e destruindo a coesão. O

facilitador que deve ter o foco em processos pode vir a se tornar excessivamente democrático e demasiadamente participativo, retardando a produção.







A situação inversa para as competências comportamentais também foi verificada. Para a média total de algumas competências identificadas (ver quadro 5.2), via ações exigidas aos diretores, apresentam a pontuação média ao que se refere à exigência em nível muito alto (nível 5) com a prática das mesmas em nível considerado, pelos diretores, alto (nível 4), significando dizer que a atuação desses está aquém do esperado para as referidas ações (ver quadro 5.2). Sobre o mesmo grupo de competências, os superintendentes e diretor geral concordam com o desnivelamento para o nível de desempenho menor do que aquele exigido, inclusive com níveis de atuação considerados regulares (nível 3). Esta observação somente não é válida para a capacidade de tornar público, pois o segundo grupo considera que a performance está equiparada com o demandado no nível alto (nível 4).

Quadro 5.2 – Competências sociais com atuação aquém do exigido (concepção diretores)

AÇÕES DO GESTOR	COMPETÊNCIA	PAPEL DO LÍDER	VALOR COMPETITIVO	MODELO
Trabalhar com os limites quali quantitativos de recursos	Pensamento criativo	Inovador	Inovação e adaptação	Sistemas Abertos
Agregar valor à organização				
"Resignificar" conhecimentos				
Mobilizar potencialidades das pessoas	Fomento do ambiente produtivo	Produtor	Produtividade e realização	Metas Racionais
Orientar e mobilizar o grupo para consecução dos objetivos				
Gerenciar o tempo				
Identificar, organizar e planejar as ações	Planejamento e organização	Diretor	Direção e clareza de objetivos	Processos Internos
Lidar com ambientes instáveis	Gerenciamento multidisciplinar	Coordenador	Estabilidade e controle	
Otimizar recursos				
Assegurar o registro e a memória do trabalho	Gerenciamento do desempenho e processos coletivos	Monitor	Documentação, gerenciamento	
Utilizar técnicas de convivência e relacionamento	Constituição de equipes	Facilitador	Participação, abertura	Relações Humanas
Identificar no grupo o perfil profissional adequado para cada atividade	Compreensão de si próprio e dos outros	Mentor	Compromisso moral	
Superar os próprios limites				
Tornar público	Comunicação eficaz			

Fonte: dados da pesquisa 2010

Legenda

-  Dentre todos os Papéis dos Líderes a representação de **menor** frequência
-  Conjunto de competências com **menor** frequência dentre os modelos de gestão
-  Competência de baixa frequência para o modelo
-  Competência com maior frequência para o modelo
-  Dentre todos os Papéis dos Líderes a representação de maior frequência
-  Conjunto de competências com maior frequência dentre os modelos de gestão

A competência do pensamento criativo (modelo dos sistemas abertos), através das capacidades em trabalhar com limites quali quantitativos de recursos, em agregar valor à organização e “resignificar” o conhecimento é destacada com o desempenho dos diretores aquém do nível exigido pela SEC. O mesmo é válido para o modelo das metas racionais no que diz respeito às competências do fomento do ambiente produtivo, significando dizer que mesmo aquelas competências com maior frequência para o modelo pode apresentar o nível de atuação considerado baixo. O gerenciamento do tempo e estresse (competência de baixa frequência para o modelo) e o planejamento e organização são também competências que aparecem dentre aquelas com a configuração de deficiência apontada, sendo que esta, enquanto composição do papel de diretor resulta, dentre os papéis dos líderes, a menor frequência.

O modelo de processos internos, como aquele de maior frequência dentre todos os demais, através dos papéis de coordenador e de monitor, também apresenta um resultado de desempenho dos diretores abaixo do esperado para as competências do gerenciamento multidisciplinar e do gerenciamento do desempenho e processos coletivos, respectivamente se referindo mais especificamente às ações de lidar com ambientes instáveis e otimizar recursos e assegurar o registro e a memória do trabalho.

Tal análise ainda é válida para o modelo das relações humanas acerca da competência de constituição de equipes – papel de facilitador e das competências relacionadas ao papel do mentor: compreensão de si próprio e dos outros; comunicação eficaz. Sendo válido lembrar que o mentor tem a maior representação de frequência dentre todos os papéis dos líderes.

Dispensando o viés da exacerbação de valores positivos e adotando o da falta de capacidade de desempenhar certo papel pode fazer ressurgir as possibilidades da eficácia do líder para a “zona negativa” (QUINN, et al., 2003), por meio das competências consideradas com nível de atuação aquém da exigência, para as quais é necessário fazer as ressalvas quanto às referidas negatividades. Além daqueles já destacados anteriormente, pode-se observar o papel do diretor (papel de menor frequência dentre todos) pode, em lugar de ser decisivo e diretivo, se tornar pouco receptivo e insensível, chegando a ofender os indivíduos que lhe cerca. O mentor (papel de maior frequência dentre os demais), cujo papel está imbuído de solicitude e simpatia, pode negativamente se transformar em um líder de coração mole e permissivo, abdicando da sua autoridade. Os papéis de coordenador e monitor, pertencentes ao modelo predominante de processos internos, podem atuar de forma, respectiva, cínica e cética, sufocando o progresso, além de sem imaginação e tedioso, negligenciando possibilidades.

As competências articuladas até o momento do estudo estão apresentadas basicamente pelas descrições das mesmas e pelo saber fazer (habilidades), traduzidas essencialmente nas ações, na concretização dos saberes diante das circunstâncias de trabalho, significando selecionar informação e recursos e usá-los adequadamente (GONDIM e LOIOLA, 2004). No entanto é preciso ressaltar que também faz parte da composição da competência o saber ser, ou seja, as atitudes, aspecto tratado no âmbito individual, pois está intimamente relacionado aos valores sócio-culturais que cada um traz consigo. Sendo assim, o mapeamento das competências sociais permitiu levantar junto aos diretores dos Órgãos da Administração Direta, relacionados ao ensino médio, da SEC, aquelas atitudes consideradas composição transversal das competências exigidas aos mesmos, considerando a diversidade das áreas pesquisadas.

Quadro 6 – Competências Sociais: Atitudes

Honestidade	Bom senso	Ouvir	Qualidade de Excelência
Entusiasmo	Postura de Sigilo	Agilidade	Diálogo e trânsito em diversos setores
Compromisso	Ética	Humildade	Aperfeiçoamento contínuo
Simpatia	Simplicidade	Objetividade	Abertura para o diálogo
Flexibilidade	Adaptabilidade	Integridade	Atualização constante
Atenção	Coerência	Rigor	Responsabilidade corporativa social
Receptividade	Empatia	Criatividade	Postura de Valorização das pessoas
Análise crítica	Profissionalismo	Cortesia	Equilíbrio Emocional

Fonte: dados da pesquisa 2010

Os valores sócio culturais, refletidos por meio das atitudes são capazes de impactar favoravelmente ou não o desenvolvimento das competências, já que as mesmas estão imbuídas da percepção e da capacidade que o indivíduo possui de valorizar este ou aquele saber (BOTERF, 2003), bem como de desenvolver, segundo ZUENZER (2003) as competências complexas (comunicativas; trato transdisciplinar; capacidade de tomar decisões; etc) e as competências afetivas, inclusive com as capacidades de lidar com a incerteza e com a dinamicidade dos contextos, interferindo até mesmo na forma como os observa, interpreta e age diante dos eventos (ZARIFIAN, 2008). O mesmo é válido para as diversas do modo como o indivíduo aprende e se relaciona com as outras pessoas e com o seu trabalho.

4.2.2 Competência Técnica

A competência técnica se refere ao domínio de como um trabalho específico deve ser realizado, dessa forma, sem a intenção de que houvesse uma ordem de importância entre estas e as competências sociais, as técnicas foram levantadas individualmente com os diretores, visto o conteúdo de cada superintendência e cada área de diretoria ter as suas particularidades a serem observadas distintamente.

Assim como a competência social, a técnica é resultante do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes – CHA. As atitudes já foram elencadas no item anterior assim como as habilidades, porém, além daquelas já analisadas até o momento, outras tantas foram somadas na oportunidade do mapeamento das competências técnicas. Dessa forma e no intuito de evitar a redundância, estão aqui apresentadas somente aquelas habilidades que não apareceram anteriormente (ver quadro 7), dado, inclusive, o caráter da especificidade de cada diretoria que as apontou.

Quadro 7 – Competência Técnica: Habilidades

Elaborar prestação de contas
Controlar os créditos orçamentários
Processar, executar e acompanhar as despesas
Controlar as obrigações a pagar
Controlar os movimentos financeiros
Sistematizar relatórios
Visão sistêmica
Habilidade de análise técnica e política do quadro de recursos humanos da SEC
Subsidiar a elaboração do orçamento da Superintendência
Acompanhar a concessão e prestação de contas de adiantamento e diárias da Superintendência
Prestar contas ao Tribunal de Contas e FNDE
Assistir às DIRECs quanto ao acompanhamento e controle dos recursos repassados para as UEE
Assessorar quanto à execução e prestação de contas dos recursos repassados
Analisar os relatórios consolidados e realizar auditagens periódicas nas DIRECs e UEEs
Executar, acompanhar e avaliar os termos de adesão, convênios e contratos
Orientar as coordenações quanto ao cumprimento do regimento e das legislações vigentes
Dialogar com instituições parceiras, bem como, os movimentos sociais que são pares em alguns processos de implementação de políticas públicas para a educação
Capacidade de articulação entre coordenações da diretoria e diferentes setores
Discernimento para análise e encaminhamento de processos

Fonte: dados da pesquisa 2010

Apesar do viés adotado pelo estudo estar pautado na ênfase no desempenho e na ação, é relevante destacar que os conhecimentos técnicos (saber fazer) compõem o alicerce para tal prática. Portanto, cada diretor com o olhar voltado para a realidade específica da sua ocupação elencou também os conhecimentos exigidos ao mesmo. Esse conjunto está aqui apresentado em um panorama geral de todas as diretorias, conforme o quadro 8.

Quadro 8 – Competências Técnicas: Conhecimentos

Legislação federal e estadual prioritária em educação (inclusive da: legislação que rege a função do magistério; Lei de Diretrizes e Bases da Educação Básica), além da específica da própria Diretoria
Administração pública / Política pública da Educação
Histórico cultural e político dos movimentos organizados das áreas de atuação
Técnicas de liderança e relações interpessoais
Técnicas de negociação, bem como das diversas áreas correlatas
Procedimentos para elaboração de instrução de trabalho
Teoria dos fundamentos da educação
Estrutura e regimento organizacional do Estado e da Secretaria – SEC
Gestão de Processos e Documentos
Redação oficial e da língua portuguesa

Normas e elaboração de atos, relatórios, quadros, etc / Normas legais editadas e instruções técnicas, além de manuais relativos à área de atuação.
Programas, projetos e fundos educacionais pertencentes ao Governo Federal e Estadual, como: PNAE; Mais Educação; PDDE; FUNDEB; PNATE; PETE; FAED
Psicologia das relações humanas
Sistemas de tecnologia da informação de grande e pequeno porte
Sistemas de comunicação e controle utilizados na área
Execução orçamentária e financeira
Softwares utilizados pelo Estado da Bahia para execução, acompanhamento, controle e avaliação dos gastos públicos, tais como: SIGAP, SICOF, SIPLAN, SIGA, PPA, SICOF Gerencial – SG
Execução de eventos na Receita Federal
Demandas das redes municipais
Dos direitos do cidadão
Econômico, jurídico e político necessário ao desenvolvimento das atividades da diretoria

Fonte: dados da pesquisa 2010

4.3 O Mapeamento do Estilo de Gestão

Juntamente com o olhar voltado para a importância das competências individuais, é preciso destacar o estilo de gestão que rege a organização do trabalho e os aspectos estruturais das práticas e políticas que envolvem especialmente as aprendizagens sociais pertinentes à preparação para o enfrentamento das situações de trabalho capaz de suportar a complexidade das demandas contextuais. Assim, o mapeamento do estilo de gestão foi realizado por meio dos fatores e respectivos critérios propostos pelo GesPública: liderança, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas e processos.

O conjunto constituído por liderança, estratégias e planos, cidadãos-usuários e sociedade é denominado de planejamento, visto que os serviços, produtos e processos são planejados pela liderança com o foco no atendimento às necessidades dos cidadãos-usuários, conforme a disponibilidade de recursos. As pessoas e processos representam a execução do escopo planejado, transformando os objetivos e metas em resultados, considerando ainda que sejam elas devidamente capacitadas e motivadas, executoras dos processos e responsáveis pelo alcance dos resultados esperados. Por fim, as informações e o conhecimento, por meio do processamento e avaliação dos dados e fatos da organização e também daqueles provenientes do meio externo, representam a “inteligência da organização”, ofertando ao ambiente organizacional a capacidade de aperfeiçoar as suas práticas de gestão e, conseqüentemente, o seu desempenho (BRASIL, MP, 2005).

Essa fase do estudo permite respaldar as análises já realizadas por meio das competências relacionadas aos papéis dos líderes e modelos de gestão vigentes, bem como permite relativa complementação acerca dos valores competitivos propostos por Quinn (et al., 2003).

O fator liderança, segundo o GesPública e por meio da governança pública e governabilidade do sistema e liderança, bem como da análise do desempenho da organização, obteve, conforme representantes da SEC, o percentual de 40% para os indicadores avaliados como práticas consideradas parcialmente adequadas, porém ainda com uso esporádico; 33% das práticas são consideradas inadequadas ou até mesmo inexistentes; 20% das práticas são parcialmente adequadas, em fase de início de implementação, significando algum esforço voltado para o aperfeiçoamento; e 7% das práticas já estão adequadas, apesar de ainda em início de implementação.

Quadro 9.1 – Índices do Fator Liderança

1	33%	Práticas inadequadas ou inexistentes
2	40%	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico
3	20%	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação
4	7%	Práticas adequadas, em início de implementação
5	0%	Práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, uso contínuo

Fonte: dados da pesquisa 2010

Tal resultado é influenciado especialmente pela média de pontuação, conforme a escala apresentada do Quadro 9.1, de 2,75 para a governança pública e governabilidade, especialmente por meio da prática considerada adequada, embora ainda em início de implementação, da alta administração em prestar conta de seus atos e resultados alcançados para a sociedade e para órgãos de controle. Essa postura é consequência dos trâmites burocráticos e legais dos quais o Estado faz parte, a exemplo da Lei de Responsabilidade Fiscal, permitindo maior transparência à gestão, apesar de as principais decisões tomadas serem comunicadas e implementadas pela Alta Administração e serem avaliadas como a maioria desse conjunto – práticas parcialmente adequadas com uso esporádico –, assegurando relativamente a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas.

O sistema de liderança (média de pontuação igual a 1,83) apresenta práticas consideradas parcialmente adequadas com uso esporádico (2) para: o estabelecimento e atualização dos valores e dos princípios organizacionais focados na criação de valor para todas as partes interessadas; os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e os métodos são estabelecidos para verificar o seu cumprimento, garantindo, proporcionalmente aos esforços, os recursos para a melhoria da infraestrutura de trabalho; e o estímulo ao aprendizado organizacional. Esse contexto se agrava no que diz respeito ao incentivo, por meio da cultura da excelência, ao comprometimento de todos e às definições, identificações e ao desenvolvimento das habilidades de liderança nos líderes, ambos com práticas consideradas inadequadas ou até mesmo inexistentes (1). No entanto é possível também verificar, para esse quesito, a

apresentação da prática adequada (3), mesmo ainda tímida, diante da postura da alta administração ao estabelecer o exemplo a ser seguido, atuando pessoalmente para buscar novas oportunidades e promover o comprometimento com todas as partes interessadas.

A análise do desempenho da organização obteve uma pontuação média para a avaliação de 1,60, por meio do desempenho estratégico e operacional analisado, considerando as informações comparativas e do ambiente interno e externo como prática parcialmente adequada com uso esporádico (2), significando dizer que tal análise é realizada historicamente ao final do período de um ano ou do encerramento de ciclo do governo. Ela apresenta resultados ainda mais distantes dos níveis idealizados (5), especialmente para o fato de a avaliação do êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos não serem ou serem deficientes, quando realizados a partir das conclusões da análise do desempenho; assim como para o fato de a comunicação para a força de trabalho das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização não ocorrer ou ocorrer de forma limitada e ineficiente.

O fator estratégias e planos, por meio da formulação das estratégias e da implementação das estratégias, foi avaliado, conforme os representantes da SEC, com o percentual de 33% para os indicadores avaliados como práticas consideradas parcialmente adequadas, porém, ainda com uso esporádico; o mesmo percentual vale para as práticas adequadas em início de implementação; 17% das práticas são consideradas inadequadas ou até mesmo inexistentes, e esse mesmo percentual é válido para as práticas parcialmente adequadas, em fase de início de implementação.

Quadro 9.2 - Índices do Fator Estratégias e Planos

1	17%	Práticas inadequadas ou inexistentes
2	33%	Práticas parcialmente adequadas, de uso esporádico
3	17%	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação
4	33%	Práticas adequadas, em início de implementação
5	0%	Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas, de uso contínuo

Fonte: dados da pesquisa 2010

O fator das estratégias e planos apresentou o resultado médio de avaliação em 2,6, sendo que a formulação das estratégias se destaca com a média de práticas parcialmente adequadas em início de implementação (3) para as práticas do processo de formulação das políticas públicas, assim como o das estratégias organizacionais, além da consideração dos aspectos relativos ao ambiente externo em tal processo. No entanto, foram consideradas práticas parcialmente adequadas com uso esporádico (2) a análise do ambiente interno da organização; a avaliação e seleção das estratégias da organização; a comunicação das estratégias às partes interessadas, pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos. Esse resultado permite averiguar o desnivelamento entre os esforços voltados para a

formulação das estratégias e planos, ressaltando o olhar externo à SEC e a consideração do seu ambiente interno, inclusive como meio de socializar entre os interessados e alcançar os objetivos estabelecidos na fase de planejamento.

A observação da implementação das estratégias reitera a ponderação já feita acerca da desvantagem entre a idealização e a efetiva implementação e concretização dos esforços da SEC, o que traduz a dificuldade de transposição de um estágio para o outro, desfavorecendo o desenvolvimento de ações concretas e de novas competências organizacionais. Embora a alocação dos diferentes recursos financeiros e não-financeiros para assegurar a implementação dos planos de ação ser, conforme os representantes da SEC, uma prática já adequada, em fase de implementação, o desdobramento das metas e dos planos de ação para as áreas de organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos é somente uma prática parcialmente adequada com uso esporádico, ou seja, ocorre com frequência tímida ou não-sistematizada entre os setores da organização. Novamente a comunicação das metas, dos indicadores e dos planos para a força de trabalho, bem como o monitoramento da implementação dos planos de ação são práticas inadequadas ou inexistentes.

O fator cidadãos, ainda compondo a fase de planejamento, composto pela imagem e conhecimento mútuo e pelo relacionamento da SEC com o usuário, foi avaliado com a maioria (45%) das suas práticas consideradas inadequadas ou inexistentes. O mesmo percentual de 18% foi válido para as práticas parcialmente adequadas com uso esporádico e em início de implementação; enquanto 9% é válido tanto para as práticas já adequadas, em início de implementação quanto para aquelas também adequadas, disseminadas em algumas áreas e de uso contínuo.

Quadro 9.3 – Índices do Fator Cidadãos-Usuários

1	45%	Práticas inadequadas ou inexistentes
2	18%	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico
3	18%	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação
4	9%	Práticas adequadas, em início de implementação
5	9%	Práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, de uso contínuo

Fonte: dados da pesquisa 2010

Ainda no que diz respeito ao fator cidadãos, com o resultado médio da avaliação das práticas com o valor de 2,18, é preciso considerar que, apesar da identificação dos seus cidadãos-usuários e classificação deles por tipos ou grupos ser uma prática da SEC considerada adequada, disseminada em algumas áreas e de uso contínuo (5), a imagem e conhecimento mútuo, com resultado médio de 2,18, por meio da divulgação dos produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização aos cidadãos e à

sociedade, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva, são práticas avaliadas como parcialmente adequadas e de uso esporádico. Embora haja mecanismos de avaliação estadual e federal específicos da área de educação, a exemplo do IDEB, tal contexto se agrava ao se observar a identificação e a avaliação dos seguintes aspectos: os níveis de conhecimento do universo potencial de cidadãos-usuários sobre a organização, seus serviços, produtos e ações; a imagem da organização perante os cidadãos-usuários; e o atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados

Resultado semelhante é encontrado para o relacionamento com os cidadãos-usuários, avaliado com uma média geral de 2,2. Apesar de ser a definição e a divulgação aos cidadãos-usuários dos principais canais de acesso para solicitarem informações ou esclarecimentos sobre os serviços e produtos ou comunicação de sugestões ou reclamações um esforço inicial da SEC, essa já é considerada uma prática avaliada como adequada. Contudo, a prática do acompanhamento dos serviços e produtos, recentemente prestados ou entregues aos cidadãos-usuários, para permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender às expectativas dos cidadãos-usuários é considerada parcialmente adequada e com uso esporádico. Além do acompanhamento aquém do esperado, a avaliação do nível de satisfação dos cidadãos-usuários em relação aos serviços e a utilização de informações obtidas do mesmo público para o investimento da SEC em melhoria do nível de satisfação são práticas inadequadas ou inexistentes.

A sociedade – fator composto pela ação socioambiental, pela ética e controle social e pelas políticas públicas sob a responsabilidade da SEC– foi avaliada com o maior percentual (38%) dentre as suas práticas como as inadequadas ou inexistentes. As práticas parcialmente adequadas com uso esporádico e ainda aquelas avaliadas como adequadas, porém em início de implementação, ficaram ambas com 19%. Ao tempo que as práticas parcialmente adequadas, em início de implementação, e igualmente as práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, já com uso contínuo, ficaram com o percentual de representação em 13% cada uma delas.

Quadro 9.4 – Índices do Fator Sociedade

1	38%	Práticas inadequadas ou inexistentes
2	19%	Práticas parcialmente adequadas, de uso esporádico
3	13%	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação
4	19%	Práticas adequadas, em início de implementação
5	13%	Práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, de uso contínuo

Fonte: dados da pesquisa 2010

O resultado acima se deve a práticas da atuação socioambiental, com média geral de pontuação igual a 2,54, as quais foram consideradas parcialmente adequadas, porém com uso

esporádico, tais como: a identificação dos aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais de seus serviços, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência; o tratamento das pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes; o direcionamento dos esforços para o fortalecimento da sociedade, executando ou apoiando projetos sociais ou projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, quando pertinente. No entanto, para o mesmo critério, a promoção de ações que envolvam a conservação de recursos não-renováveis, a apresentação dos ecossistemas e a otimização do uso de recursos renováveis é considerada muito tímida, com alguns traços nas escolas, mas não podendo ser consideradas como uma adoção de prática-padrão, com alguns rigores necessários para a SEC. Portanto, foi essa uma prática avaliada como deficiente ou inexistente. Isso é também válido para os investimentos voltados para a conscientização e envolvimento da força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental, sendo que para esse critério, tal prática é considerada inexistente mesmo.

Um segundo critério da sociedade é a ética e o controle social, avaliado com a média de 3,2 para as práticas a ele correlacionadas. A divulgação oficial dos seus atos e informações sobre seus planos, programas e projetos, bem como a democratização ao acesso às informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão, obedecem às exigências legais e são consideradas práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, com uso contínuo. Avaliação semelhante ocorreu para a disponibilização de canais de comunicação para receber eventuais denúncias de violação da ética e atuação para minimizar esses acontecimentos e seus efeitos, sobretudo pelo fato de a SEC possuir uma Ouvidoria, cujos esforços visam a atender e a desenvolver ações nesse sentido. Assim, essa prática foi avaliada como adequada em início de implementação, visto que, em gestões anteriores, existia uma estrutura que atendia a esse tipo de demanda, mas foi desativada ao longo do tempo e estava sendo retomada com ações já concretizadas no período de corte da presente pesquisa.

No entanto, vale a ressalva de que iniciativas voltadas para o desenvolvimento da capacidade crítica da sociedade a respeito da educação são deficientes ou inexistentes, pois a orientação e o estímulo à sociedade para participar do controle dos seus resultados institucionais são ainda considerados tímidos, bem como o estímulo ao exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis, que também são inexistentes.

Por fim, o terceiro e último critério do fator sociedade são as políticas públicas, com resultado médio de avaliação em 2,6. Essa média se deve especialmente ao paradoxo entre o planejamento para a identificação de necessidades voltadas ao desenvolvimento das políticas públicas, prática considerada satisfatória, e o empenho empregado para o acompanhamento e avaliação de satisfação, ou monitoramento, avaliado como insuficiente ou até mesmo inexistente. Tal contexto pode ser observado mais diretamente nas práticas identificadas como fase de planejamento por meio da identificação das necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e sua transformação em requisitos para a formulação e na execução das políticas públicas, quando pertinente, bem como na divulgação das políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade. Em contrapartida, o monitoramento e a avaliação da execução das políticas públicas, em seu nível de atuação, e a avaliação da satisfação da sociedade e das demais partes interessadas na implementação das políticas públicas, quando existentes, são deficientes.

Diferentemente dos fatores analisados até o momento, o fator informações e conhecimento compõe a inteligência da organização. Tal fator, conforme o GesPública, é composto pelos critérios das informações gerenciais, das informações comparativas e da gestão do conhecimento. No âmbito da SEC, esse fator foi avaliado com a maioria (58%) das suas práticas sendo consideradas como inadequadas ou inexistentes. As práticas parcialmente adequadas, com uso esporádico, representaram 33% das ações empreendidas, enquanto as práticas parcialmente adequadas, em início de implementação, somam somente 8% dos esforços.

Quadro 9.5 – Índices do Fator Informações e Conhecimento

1	58%	Práticas inadequadas ou inexistentes
2	33%	Práticas parcialmente adequadas, de uso esporádico
3	8%	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação
4	0%	Práticas adequadas, em início de implementação
5	0%	Práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, de uso contínuo

Fonte: dados da pesquisa 2010

As práticas relacionadas às informações e ao conhecimento obtiveram uma média de avaliação para a qualidade das práticas de 1,44, uma das mais baixas dentre os fatores estudados. As informações gerenciais, com média igual a 2,0, ou seja, com práticas avaliadas como parcialmente adequadas, porém com uso esporádico, estão representadas com valor idêntico para o estabelecimento e a manutenção da memória administrativa da organização, para a utilização da informação para apoiar o cumprimento da missão institucional e para promoção da integração da organização com seus cidadãos-usuários, sociedade, fornecedores e parceiros, bem como para a disponibilidade das informações necessárias aos públicos

internos e externos à organização, incluindo cidadãos-usuários, fornecedores e parceiros. No entanto, não existem práticas voltadas para o gerenciamento da segurança de tais informações.

Contexto semelhante é válido para as informações comparativas, com valor médio de avaliação em 1,33. Embora a utilização das informações obtidas para melhorar o conhecimento dos processos da SEC, estabelecer metas ousadas e promover melhorias no seu desempenho seja ponderada como uma prática parcialmente adequada com uso esporádico, a identificação de organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente e a identificação, obtenção e manutenção de fontes de informações comparativas atualizadas inexistem na Secretaria.

A gestão do conhecimento, como fator do GesPública, assim como uma competência não-escolhida pelos diretores dentre aquelas vistas como as mais importantes para eles, não são ainda uma realidade da SEC. Ela foi avaliada pelos representantes da instituição como uma prática inexistente, pois essa avaliação é válida para o desenvolvimento e socialização do conhecimento na organização, inclusive incorporação de novas tecnologias, manutenção e proteção do conhecimento, garantia de que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços, bem como identificação, desenvolvimento e mensuração dos ativos intangíveis da organização.

O fator pessoas faz parte do escopo planejado como ferramenta de execução e é aquele, segundo os representantes da SEC para o mapeamento do estilo de gestão (GesPública), com maior percentual (88%) de práticas inadequadas ou inexistentes, conseqüentemente, de menor pontuação quanto ao nível de implementação das práticas e critérios propostos pelo programa, pois apresentou um média de 1,11. Esse fator é composto pelos critérios dos sistemas de trabalho, da capacitação e desenvolvimento e da qualidade de vida.

Quadro 9.6 – Índices do Fator Pessoas

1	88%	Práticas inadequadas ou inexistentes
2	12%	Práticas parcialmente adequadas, de uso esporádico
3	0%	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação
4	0%	Práticas adequadas, em início de implementação
5	0%	Práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, de uso contínuo

Fonte: dados da pesquisa 2010

Os sistemas de trabalho obtiveram a média de 1,33, como resultado de 12% das práticas parcialmente adequadas com uso esporádico, relacionadas à disponibilização dos canais de interlocução e a negociação com a força de trabalho da organização e ao estímulo ao alcance de metas de alto desempenho e do aprendizado por meio do sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas, visto que todas as demais práticas

elencadas pelo GesPública ou não fazem parte realidade da SEC, ou, quando fazem, foram consideradas ineficientes. Tais práticas são: definição e implementação da organização do trabalho, visando ao alto desempenho da organização, mediante a oferta de oportunidades para a participação das pessoas nos processos, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial; seleção das pessoas para preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização, com destaque para competências e habilidades necessárias; estímulo à integração e à cooperação das pessoas e das equipes; gerenciamento do desempenho das pessoas e das equipes, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional.

A capacitação e o desenvolvimento, assim como os demais critérios do fator pessoas, obtiveram a média de 1, ou seja, a totalidade das práticas foram consideradas inexistentes ou inadequadas para as seguintes iniciativas: identificação das necessidades de capacitação e de desenvolvimento, pela participação de líderes e das pessoas da força de trabalho nesse processo; compatibilização entre as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas e as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento; abordagem da cultura da excelência e contribuição para consolidar o aprendizado organizacional por meio de programas de capacitação e desenvolvimento; concepção da forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis; avaliação das habilidades e dos conhecimentos adquiridos em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização; promoção do desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais (orientação e aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira). O terceiro e último fator referente a pessoas é a qualidade de vida, cujo resultado foi idêntico ao da capacitação de desenvolvimento, pois a média apontou para as práticas realizadas inadequadamente ou inexistentes para a proposição avaliada pelo GesPública: identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia; identificação, tratamento e avaliação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação, considerando os diferentes grupos de pessoas; manutenção de um clima organizacional favorável ao alto desempenho; colaboração para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.

O fator processos, também classificado como ferramenta de execução do escopo planejado, permite a reafirmação de que a SEC se sobressai nas práticas relacionadas aos

trâmites legais regentes das instituições públicas do Estado, visto que a média geral foi de 2,56. Isso devido ao fato de os processos orçamentários e financeiros terem obtido o valor médio referente às práticas adequadas já em início de implementação (4), enquanto os processos finalísticos e de apoio, assim como os processos de suprimento, foram avaliados respectivamente com a média de 1,80 e 1,88. Os processos apresentaram o percentual de 28% para práticas inadequadas ou inexistentes, para as consideradas adequadas com uso esporádico e ainda aquelas adequadas em início de implementação, o que significa relativa deficiência e, ao mesmo tempo, esforços empreendidos para a melhoria. Ainda 17% das práticas foram parcialmente adequadas, em início de implementação.

Quadro 9.7 – Índices do Fator Processos

1	28%	Práticas inadequadas ou inexistentes
2	28%	Práticas parcialmente adequadas, de uso esporádico
3	17%	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação
4	28%	Práticas adequadas, em início de implementação
5	0%	Práticas adequadas, disseminadas em algumas áreas, de uso contínuo

Fonte: dados da pesquisa 2010

Os processos finalísticos e de apoio apresentaram o melhor resultado das suas práticas para a identificação e determinação, considerando a missão institucional da organização, pois ela foi avaliada como parcialmente adequada em implantação. Esse critério, que envolve a SEC com vistas ao cumprimento dos requisitos definidos e ainda ao controle (processos relativos às parcerias institucionais e tratamento das não-conformidades identificadas), segundo os representantes, é constituído de práticas avaliadas como parcialmente adequadas, porém de uso esporádico. São práticas consideradas inexistentes ou inadequadas: a tradução das necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade em requisitos e incorporação aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos; o refinamento dos processos finalísticos e de apoio, objetivando aumentar a confiabilidade dos serviços fornecidos; e as ações de desburocratização e otimização dos custos associados aos processos.

Os processos de suprimento apresentaram um resultado semelhante ao anterior, sendo consideradas práticas parcialmente adequadas, mas com uso esporádico: a administração do relacionamento com os fornecedores, cuja referência não está apontada para o desenvolvimento e a relação mais estreita com os fornecedores, mas sim de providências internas, por exemplo, a adoção do "registro de compras", a avaliação dos fornecedores e a pronta informação sobre seu desempenho. Quanto a esse aspecto, a SEC somente divulga informações para efeito de sanção do fornecedor, não havendo um compromisso estabelecido com ele, muito menos de reforço positivo quanto à atuação de alcance dos resultados e a minimização dos custos associados à gestão do fornecimento.

Todas as demais práticas desse grupo foram avaliadas como inadequadas ou inexistentes: identificação de potenciais fornecedores e desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos, visando a assegurar a disponibilidade de fornecimento em longo prazo, melhorar o seu desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia; garantia (preço, qualidade e prazo) da qualidade dos bens, produtos e serviços adquiridos; envolvimento e comprometimento dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da SEC com os princípios organizacionais relativos à responsabilidade socioambiental.

Os processos orçamentários e financeiros, com destaque para a maior média (4) dentre todos os demais critérios e fatores de avaliação, foram avaliados unanimemente com todas as práticas consideradas adequadas, em fase inicial de implementação. As referidas iniciativas são: a elaboração da proposta orçamentária e tratamento das restrições e liberações de orçamento mais significativas, que possam vir a afetar a execução das atividades; o gerenciamento dos processos orçamentários e financeiros para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização; o monitoramento da execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização; a seleção das melhores opções e realização das captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando pertinente; o acompanhamento das operações da organização em termos orçamentários e financeiros e a administração dos parâmetros orçamentários e financeiros.

Diante do mapeamento do estilo de gestão da SEC, foi possível observar que, as práticas e políticas operacionalizadas no período de janeiro de 2007 a setembro de 2010 resultaram na média geral de 2,07 (conforme escala de valores), significando dizer que a Secretaria apresenta uma predominância de práticas ainda parcialmente adequadas e de uso esporádico, ou seja, não-obrigatórias, tampouco sistematizadas. O fator estratégias e planos, especialmente a formulação de estratégias, destaca-se como aquele de melhor pontuação (2,6), registrando o empenho em melhorias e se aproximando da avaliação de práticas consideradas parcialmente adequadas, já em início de implantação (3). Já o fator pessoas, mais especificamente ao se reportar ao investimento em capacitação e desenvolvimento, bem como em qualidade de vida, apresenta a menor média (1,1) dentre todos os fatores, traduzindo a deficiência ou a completa ausência de esforços voltados para essa área.

Diante do proposto como um Modelo de Excelência de Gestão (MEG) do GesPública, focado na melhoria da qualidade dos serviços públicos e do aumento da competitividade do País, mais especificamente na Secretaria de Educação da Bahia, incluindo a desburocratização, é possível dizer que o estilo de gestão adotado pela SEC apresenta alguns

traços de aspectos que possibilitam sua modernização, embora de forma parcial e inconstante. Assim, a SEC carece de esforços significativos em todos os aspectos observados (lideranças, estratégias e planos, cidadãos, sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos) voltados para caracterizar e representar um novo paradigma do modelo de gestão pública no Brasil. Isso, conforme o Programa GesPública, deve ocorrer por meio da compreensão e incorporação, ágil e permanente, de conceitos considerados modernos, tais como o de sistemas complexos e de redes de cooperação, o de indicadores de desempenho e de simplificação do atendimento ao cidadão, além de avançadas tecnologias de informação e de comunicação. É importante ressaltar que esse desafio implica em mudanças culturais no âmbito da gestão pública.

4.4 Uma tentativa de relação entre o estilo de gestão e as competências mapeadas

A relação dialética entre competências, admitida pela lógica de influência mútua entre pessoas e organização (FLEURY e OLIVEIRA, 2001), permite, após compreender os processos de desenvolvimento, de aplicação e de retenção das competências e os papéis requeridos aos diretores da Secretaria de Educação da Bahia – Órgãos da Administração Direta, fazer algumas inferências acerca da relação entre essas competências e os modelos de gestão vigentes, levantados a partir dos critérios de avaliação do GesPública e analisados sob a ótica da proposição de Quinn (et al., 2003).

Uma vez classificado cada item de avaliação do GesPública (analisados no item 4.3) com os valores competitivos propostos por Quinn (et al., 2003), foi possível observar os respectivos modelos de gestão e, conseqüentemente, verificar a média de valores correspondentes ao nível de práticas e políticas existentes, no sentido de configuração dos referidos modelos. Ao tempo, essa configuração foi também relacionada aos resultados encontrados acerca das competências e papéis de liderança exigidos aos diretores da SEC.

O modelo de metas racionais, como o segundo mais pontuado pela média aritmética total de pontos (GesPública), apresenta o valor competitivo da direção e clareza de objetivos (2,80) com uma pontuação relativamente alta, ou seja, com resultados que apontam para práticas parcialmente adequadas, embora ainda necessitando de maior abrangência. Tal aperfeiçoamento, diante das competências relacionadas ao papel do diretor (grupo de menor frequência), deve estar focado na dialética da exigência por desenvolvimento e comunicação de uma visão e o estabelecimento de metas e objetivos.

A análise do modelo mostra também o entrave relacionado ao contexto organizacional da SEC quanto ao investimento em práticas capazes de fomentar adequadamente a

produtividade e a realização (1,50), sobretudo no que diz respeito aos sistemas de liderança (fator liderança), sistemas de trabalho e capacitação e desenvolvimento, ambos pertencentes ao fator pessoas (GesPública).

Quadro 10.1 – GesPública *versus* Valores Competitivos das Metas Racionais

Papel do Líder	Produtor	Diretor
Valor Competitivo	Produtividade, realização	Direção, clareza de objetivos
Média do Valor Competitivo	1,50	2,80
Média Total Modelo	2,15	

Fonte: dados da pesquisa 2010

A observação acima a respeito do fator pessoas se define especialmente pela deficiência das práticas relacionadas à seleção de pessoas para o preenchimento de cargos e funções, em consonância com as estratégias e objetivos da organização, destacando-se as competências e requisitos de desempenho. É relevante também a inadequação ou inexistência de estímulo à integração e cooperação das pessoas e equipes, além das limitações de incentivo para o alcance de metas de alto desempenho e do aprendizado, por meio de um sistema de remuneração e de reconhecimento. Registre-se ainda a ausência de práticas voltadas para a criação de um ambiente de trabalho humanizado, que promova o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas. Vale ressaltar que o fomento de um ambiente produtivo é a competência, dentre as demais do modelo, de maior frequência exigida aos diretores.

Sendo assim, Quinn (et al., 2003) destaca que a “zona negativa” para os valores competitivos, relacionados ao modelo das metas racionais, pode acarretar, seja pelo excesso que limite outros aspectos da gestão e dos modelos a serem desenvolvidos, seja pela falta de definição, o esforço perpétuo e a exaustão humana em lugar da conquista de produtividade, bem como a regulamentação arbitrária por meio de dogmas cegos em detrimento da direção, clareza, objetivos e planejamento, levando, portanto, a ambiente organizacional de hostilidade e rigidez como eixos de sustentação.

De tal reverso negativo emerge a observação feita por Zarifian (2008) sobre o “espaço de ação do indivíduo”, cuja exigência, exacerbada por aumento de responsabilidade e produtividade, sem que haja proporcionalmente o significado de desafio profissional, aprendizagem e a conseqüente valorização focada na motivação do indivíduo, ocasiona a apenas a configuração de aumento da carga de trabalho, com maior nível de estresse.

O primeiro modelo mais bem pontuado acerca das respectivas práticas e políticas é o dos processos internos (2,25), assim como aquele com maior frequência no conjunto de competências exigidas aos diretores. Tal coincidência significa dizer que as exigências e os

esforços para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências estão intimamente ligados ao estilo de gestão predominante. Por um lado, esse fato é interessante, por contribuir para que os valores competitivos da estabilidade e controle (2,64), bem como o de documentação e gerenciamento – já avaliados como práticas parcialmente adequadas, respectivamente, em início de implantação e esporádica –, avancem ainda mais, possibilitando certo grau de modernização da gestão na SEC, inclusive com maior otimização dos benefícios propostos pelo modelo dos processos internos.

Quadro 10.2 – GesPública *versus* Valores Competitivos dos Processos Internos

Papel do Líder	Coordenador	Monitor
Valor Competitivo	Estabilidade e controle	Documentação, gerenciamento
Média do Valor Competitivo	2,64	1,86
Média Total Modelo	2,25	

Fonte: dados da pesquisa 2010

O resultado observado para a média do valor competitivo de estabilidade e controle (2,64) se deve especialmente à inadequação ou à inexistência de práticas e políticas relacionadas ao fator informação e conhecimento, mais especificamente ao gerenciamento da segurança das informações e à manutenção e proteção do conhecimento por meio da sua gestão. Em contrapartida, o cumprimento de trâmites burocráticos e legais, relacionados ao gerenciamento e à alocação dos diversos recursos orçamentários e financeiros, a exemplo do Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e da Lei Orçamentária Anual (LOA), faz com que as ações das estratégias e planos sejam avaliadas como adequadas em início de implantação (4). Tal análise também é válida para o fator sociedade, direcionado à identificação das necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e transformação dessas necessidades em requisitos para a formulação e execução das políticas públicas, a exemplo do Programa Todos Pela Alfabetização (TOPA). O papel do coordenador, no entanto, precisa ser ressaltado quanto à exigência de novos paradigmas relacionados à competência do gerenciamento de projetos, dando o caráter de tratamento de início, meio e fim aos programas, e, portanto, com a cobrança de metas alcançadas no período estimado.

O valor competitivo da documentação e do gerenciamento obteve a média de 1,86, e a avaliação de suas práticas é próxima à parcialidade da adequação, com uso esporádico. Tal deficiência está em conformidade com os resultados apresentados para o papel do monitor e suas competências exigidas, pois o monitoramento do desempenho individual não apresentou frequência, como exigência da SEC, e ela, por sua vez, na totalidade, possui todos os aspectos

do fator pessoas (GesPública), correspondentes ao modelo dos processos internos, com práticas inadequadas ou inexistentes, conforme já foi destacado anteriormente.

As competências do monitor devem garantir a autenticidade do grupo de profissionais, observado como um “conjunto de individualidades”, para o qual deve ser estimulado um ambiente de aprendizagem. Dessa forma, o monitoramento do desempenho individual, capaz de gerar o valor competitivo da documentação e gerenciamento, deve ser foco de esforços da SEC, até mesmo porque as desigualdades podem gerar relações relativamente pobres, tendo em vista que as oportunidades individuais de desenvolvimento das competências podem também ser desiguais, desfavorecendo a otimização das potencialidades humanas, o que demanda, então, a interferência e o incentivo da organização (ZARIFIAN, 2008).

Quinn et al. (2003) destacam que a “zona negativa” para o referido modelo pode ocasionar rigidez e indiferença, pela repetição por hábito ou por uma tradição férrea, em lugar da estabilidade, do controle e do continuidade, bem como pela geração de procedimentos estéreis e de rigor trivial, ao invés da gerência de informações e documentação. Sobre isso, Zarifian (2003) lembra a necessidade de haver mudanças no modo de controle do trabalho, gerando um novo alicerce, pautado na autonomia e na responsabilidade, em detrimento do engessamento pela demasiada prescrição, a qual deve ceder lugar para a participação e o estabelecimento de regras claras e objetivas do trabalho. Dessa forma, o controle passa a estar voltado para a concretização dos compromissos relativos ao desempenho, dando abertura para o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências.

Os valores competitivos das relações humanas, conforme o Programa GesPública, resultaram, segundo os representantes da SEC, numa avaliação média de práticas parcialmente adequadas e de uso esporádico (2,0). Essa circunstância possibilita reiterar as observações já registradas ao longo deste estudo, sobre a carência de investimentos, em caráter contemporâneo, de tendências na área de gestão de pessoas, inclusive a própria gestão de competências, pois as iniciativas, consideradas empíricas e pontuais estão estreitamente relacionadas ao *feeling* e ao estilo de liderança de cada superintendente e diretor geral da SEC.

Quadro 10.3 – GesPública *versus* Valores Competitivos das Relações Humanas

Papel do Líder	Facilitador	Mentor
Valor Competitivo	Participação, abertura	Compromisso moral
Média do Valor Competitivo	2,00	2,00
Média Total Modelo	2,00	

Fonte: dados da pesquisa 2010

O alto nível de exigências demandadas pela SEC aos diretores, a exemplo do papel do líder como produtor, mediante a competência do fomento de um ambiente de trabalho produtivo (merecendo destaque por ser a de maior frequência de exigências para o modelo das metas racionais), não está coerentemente conectado às iniciativas relacionadas aos aspectos da capacitação e do desenvolvimento das pessoas e da qualidade de vida (fator pessoas – GesPública), bem como o incentivo ao desenvolvimento de valores competitivos relacionados ao modelo das relações humanas, mais especificamente a participação, a abertura e o compromisso moral.

Autores como Zarifian (2008), Ropé e Tanguy (2004), Rocha (2009) e Loiola e Gondim (2004) ressaltam que é preciso haver mudanças em algumas premissas da postura da organização, tal como a lógica de competências, a concepção da organização do trabalho e a visão socialmente aceita do trabalho. A competência é algo dinâmico e requer flexibilidade, em ambiente de reconhecimento e incentivo à interdependência das atividades profissionais por meio da cooperação mútua, significando o sentido de relações sociais propícias à aprendizagem, ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento contínuo, ao tempo em que, como contrapartida, possibilita a indivíduo e grupos de trabalho agregar valor à organização, subsidiando a conquista de competências essenciais. Outra premissa a ser considerada são os investimentos das organizações – considerando a complexidade das diversas naturezas das relações (formais e informais) – em “saber comunicar”, permitindo uma visão compartilhada de valores e o entendimento e o alinhamento das variadas expectativas, tanto do indivíduo, quanto da organização. Para tanto, é preciso que a organização esteja atenta a mudanças culturais e ao avanço do desenvolvimento de políticas, práticas e rotinas de trabalho que reflitam a valorização e o reconhecimento, seja de que natureza for, como reforço positivo para as pessoas, para a mobilização proporcional das suas competências e o esforço em adquirir novos saberes profissionais (BOTERF, 2003).

Os riscos relacionados à zona negativa (QUINN et al., 2003) para o modelo das relações humanas levam a um ambiente de ineficácia da organização, por meio do caos e da apatia, pois, em detrimento da participação, abertura e discussão, ocorre a participação inadequada e a discussão improdutiva, ou ainda há, na ausência de liderança situacional, a permissividade extrema e o individualismo descontrolado.

Os valores competitivos do modelo dos sistemas abertos, diante da avaliação dos critérios do GesPública, resultaram numa média de práticas parcialmente adequadas e de uso esporádico. Isso ocorreu especialmente no âmbito das competências relacionadas à inovação e à adaptação (média 1,33), pela inadequação ou inexistência de práticas que configurem a

utilização das informações obtidas dos cidadãos-usuários para a melhoria do seu nível de satisfação, bem como o refinamento dos processos finalísticos e de apoio. Já para o valor competitivo do crescimento e aquisição de recursos (média 2,57), é possível destacar as práticas da divulgação oficial de atos e informações da SEC sobre seus planos, programas e projetos, além da elaboração da proposta orçamentária e do tratamento das restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução das atividades da Secretaria. Contudo, é ainda relevante observar que a SEC não estabelece parâmetros de desenvolvimento e estabelecimento de melhorias (inovação), especialmente com os seus pares institucionais, a partir de análises comparativas com outra referência de gestão pública. O mesmo ocorre na interação com os seus fornecedores, sem haver a propensão para o aperfeiçoamento dos processos de suprimento a partir de práticas de desenvolvimento e melhoria do desempenho da cadeia de suprimentos.

Quadro 10.4 – GesPública *versus* Modelo Sistemas Abertos

Papel do Líder	Inovador	Negociador
Valor Competitivo	Inovação e adaptação	Crescimento, aquisição de recursos
Média do Valor Competitivo	1,33	2,57
Média Total Modelo	1,95	

Fonte: dados da pesquisa 2010

O modelo dos sistemas abertos pertence ao eixo (QUINN et al., 2003) da flexibilidade, com o foco externo, que exige competências pautadas nos valores competitivos da inovação e adaptação e do crescimento e aquisição de recursos, o que significa dizer que, por meio do pensamento criativo, do gerenciamento da mudança, da negociação de acordos e compromissos e da apresentação de ideias, devem-se obter resultados que reflitam os esforços, ao menos, de práticas adequadas em início de implantação, pois são elas que permitirão à organização os avanços na mudanças de paradigmas para a melhoria do qualidade do serviço público, por exemplo. No entanto, a média de 1,95 está significativamente aquém das expectativas por tal demanda, ao mesmo tempo em que as competências relacionadas aos papéis do líder como inovador e negociador são as de menor frequência dentre aquelas mapeadas pelos diretores, traduzindo a não-concepção e o não-investimento relevantes, por parte da SEC, no sentido de desenvolvê-las no seu âmbito social e no ambiente do trabalho.

O referido contexto da SEC pode acarretar consequências negativas de caos e beligerância, nesse caso especialmente pela deficiência ou ausência de práticas e

desenvolvimento das respectivas competências relacionadas ao modelo dos sistemas abertos, pois, em detrimento da postura de inovação, adaptação e mudança, podem surgir efeitos como respostas prematuras e experimentação desastrosa. Ainda pode ocorrer, em lugar do apoio externo, aquisição de recursos e crescimento, o caráter da conveniência política e do oportunismo aético.

Como complementação da análise apresentada, ressalta-se que, ao se referir ao panorama nacional da educação, o economista e colunista de educação Gustavo Ioschpe, em entrevista ao Programa Globo News Painel (2010), destaca que, apesar dos resultados médios da educação brasileira (considerados ruins para a demanda econômica e social do país), os investimentos públicos do Brasil, nesse setor, são compatíveis com aqueles realizados em países desenvolvidos e, portanto, uma das carências do setor a ser ressaltada se refere à necessidade latente de profissionalizar a gestão da educação.

5 CONCLUSÕES

Para concluir o presente trabalho de pesquisa é preciso antes de tudo fazer uma provocação um pouco mais ampla no seguinte sentido: quais efetivos resultados qualitativos especialmente da educação têm sido ofertados pela Secretaria de Educação na Bahia? Sem que haja a simplificação da complexidade do tema, mas observando que uma das variáveis que implicam em tal composição são os modelos de gestão e as competências individuais resultantes em competências essenciais, são notórias e severas as críticas gerais quanto aos referidos resultados, o que faz ressaltar um alerta sobre a capacidade competitiva do Estado por meio, mais especificamente, da sua prestação de serviços, da sua mão de obra qualificada, das suas competências profissionais desenvolvidas.

Dito isso, por meio da presente pesquisa, foi possível alcançar os objetivos almejados. Partiu-se do geral, para compreender as competências emergentes e os papéis de liderança requeridos aos diretores da Secretaria de Educação da Bahia, em órgãos da administração direta relacionados ao ensino médio, no período de janeiro de 2007 a setembro de 2010, e, em seguida, foram inferidas algumas relações entre essas competências e os modelos de gestão vigentes, levantados a partir dos critérios de avaliação do GesPública e analisados sob a ótica da proposição de Quinn et al (2003).

Admite-se ainda que os objetivos específicos também foram alcançados. As tendências das práticas e das políticas de gestão de pessoas adotadas pela SEC ainda estão pautadas em modelos tradicionais de recursos humanos, com a constituição centralizada de um setor que se limita, diante da complexidade, a ser responsável pelos trâmites burocráticos e legais da vida profissional do servidor público. Não há traços que permitam observar o esforço de investimento, ou melhor, uma mudança de concepção para novas e atuais práticas assertivas e contemporâneas, voltadas para a descentralização e discussão conjunta entre os setores dos Órgãos da Administração Direta e um setor responsável pela gestão de pessoas. Essa análise é especialmente voltada para os diretores que, estrategicamente, pertencem ao contexto dos cargos de confiança e que não necessariamente têm uma bagagem de conhecimentos e experiências prévias que lhes permita atuar com o entendimento de tal necessidade, tanto teórica e técnica, quanto comportamental da SEC em si.

Isso significa dizer que é fundamental o estabelecimento de práticas e políticas de gestão de pessoas capaz de possibilitar o favorecimento do desenvolvimento, a aplicação e a retenção das competências individuais requeridas pela Secretaria aos seus Diretores e, conseqüentemente, de forma sistematizada e institucionalizada, às suas equipes de trabalho.

Dessa forma, isso propiciaria a criação de um ambiente tendente à influência mútua entre pessoas e organização, com o foco no enriquecimento e no preparo para o enfrentamento das situações profissionais consideradas complexas (DUTRA, 2009, BOTERF, 2003). É relevante lembrar, assim, que o nível de desempenho de uma organização depende direta e indiretamente da performance das pessoas que a compõem, em aspectos considerados tanto estratégicos como operacionais (BOTERF, 2003).

Dentre os principais resultados observados neste estudo, é relevante destacar a existência de divergência generalizada e significativa nos resultados da avaliação apresentados por cada diretor e o por seu superior (superintendentes e diretor geral), no que se refere ao desempenho em ações exigidas aos diretores. Disso resulta, inclusive, uma falta de alinhamento e divergências acerca de quais e em que nível as competências individuais devem ser aperfeiçoadas, permitindo o alcance das competências organizacionais.

Tal desalinhamento, conseqüentemente, contribui para a acomodação quanto ao desenvolvimento de novas competências por parte dos diretores, os quais acreditam já terem sido alcançadas, com uma performance satisfatória ou até mesmo além do exigido. Essa observação é também válida para o surgimento de conflitos e insatisfações entre as partes, provocados pela falta de esclarecimento prévio de expectativas e de *feedback*, por meio da gestão de competência e da avaliação de desempenho retroalimentada, o que permitiria clareza e objetividade, especialmente acerca do que e do como os resultados devem ser alcançados. Nesse sentido, o esforço voltado para estabelecer uma visão compartilhada (SENGE, 1990) deveria ser uma realidade da SEC, visto que o interesse em comum pode ser identificado quando as pessoas assumem, a partir da delimitação das suas próprias atribuições e responsabilidades, o compromisso com uma mesma visão, ou uma mesma imagem, que é compartilhada por todos de uma equipe. O processo de comunicação deve igualmente ser alvo de atenção nesse mesmo sentido, pois, conforme Zarifian (2008), comunicação é, essencialmente, a construção do entendimento recíproco, o que propicia as bases de compromisso e a relativa segurança do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto.

O mapeamento das competências sociais exigidas pela SEC a seus diretores permitiu observar aquelas de maior frequência, ou seja, as que ficaram mais evidentes por meio das falas e registros. Dessa forma, são destacadas as capacidades de analisar informações com pensamento crítico (papel do monitor – modelo dos processos internos), de fomentar um ambiente de trabalho produtivo (papel do produtor – modelo das metas racionais) e compreender a si próprio e aos outros (papel de mentor – modelo das relações humanas). São pertinentes as observações a respeito de aspectos que envolvem a complementação dessas

capacidades, inclusive a concretização, os quais não estão no mesmo nível de exigência e apresentam resultados de desempenho considerados aquém do esperado, limitando a concretude da competência na prática organizacional. Um exemplo a ser destacado é o da capacidade de análise de informações de forma crítica, sem que haja margem para a argumentação de maneira consistente e clara por meio da competência de apresentação de ideias (papel do inovador – modelo dos sistemas abertos).

Além das principais competências exigidas aos diretores, também puderam ser notadas algumas que não foram consideradas dentre as mais importantes, diante da baixa frequência para sua representação, ou até mesmo outras não-eleitas pelo grupo para o desenvolvimento do mapeamento. As capacidades consideradas primordiais para o gestor contemporâneo que não estiveram dentre as escolhidas pelos diretores foram a gestão do conhecimento, o empreendedorismo, a capacidade do autodesenvolvimento e a visão sistêmica. Para que haja o desenvolvimento dos saberes (BOTERF, 2003), das competências complexas, mais especificamente aquelas do trato transdisciplinar (ZUENZER, 2003), é preciso que a SEC invista na conscientização de seus diretores para que possam ser capazes de realizar a leitura contínua do movimento socioeconômico de modo a promoverem a devida adaptação organizacional às novas necessidades dos ambientes interno e externo (ZARIFIAN, 2008). Também é preciso focar em esforços voltados para a compreensão de que o conhecimento pode se tornar obsoleto (GONDIM e LOIOLA, 2004) e, portanto, deve ser socializado como condição de se multiplicar e renovar. Nesse sentido, a atuação do gestor deve revelar a postura de “dono do negócio” (ZARIFIAN, 2008), ou seja, as lideranças devem ser proativas, ousadas, devem correr riscos calculados, buscar novos desafios e otimização dos recursos, ser criativas e ir além daquilo que se espera, ou melhor, devem saber agir e reagir com pertinência (BOTERF, 2003). No entanto, para que tais mudanças e aperfeiçoamentos ocorram, é preciso atentar para o pressuposto do autoconhecimento e desenvolvimento.

Dentre as competências com menor frequência, é relevante destacar a de desenvolvimento e comunicação de uma visão e a de estabelecimento de metas e objetivos, ambas pertencentes ao papel do diretor no modelo das metas racionais e consideradas ponto de partida para a produtividade planejada com, inclusive, estabelecimento de critérios de controle, acompanhamento e alcance de resultados, pois a ausência ou deficiência nesse sentido tem contribuído para a permissão da perda de rumo (o que, quando, como, quanto, etc.) das ações a serem desenvolvidas pela Secretaria. A inexistência do monitoramento do desempenho individual (modelo dos processos internos), uma vez não manifesta pelos diretores, reflete o não entendimento de que os resultados organizacionais constituem o

resultado do esforço das equipes de trabalho e que esses, por sua vez, são decorrentes da atuação individual. A SEC apresenta também significativas limitações quanto à competência voltada para o desenvolvimento dos empregados (mentor, modelo das relações humanas) – investimento que possibilita um melhor nível do sentimento de pertencimento, da motivação e do comprometimento, e, conseqüentemente, o aperfeiçoamento do saber envolver-se. Sobre a competência para apresentação de ideias (negociador, modelo dos sistemas abertos), é válido ressaltar que, como contrapartida à exigência por elevados índices de desempenho, a Secretaria não tem criado o ambiente voltado a realizar investimentos que lhe permitam a descentralização do processo decisório e a delegação de responsabilidades, incentivando a colaboração e a criatividade, inclusive por meio da apresentação de novas ideias, como forma de se encontrarem novas possibilidades, com agregação de valor à sua gestão.

A presente pesquisa permitiu ainda observar que, diante dos papéis dos líderes, das competências, dos valores competitivos e dos modelos de gestão propostos por Quinn (et al., 2003), na SEC, os modelos das metas racionais (22,39%), dos processos internos (29,85%), das relações humanas (29,10%) e dos sistemas abertos (18,66%) apresentam percentuais de frequência próximos, o que significa um relativo equilíbrio entre eles. No entanto, é possível perceber uma tendência para o modelo dos processos internos, traduzido especialmente pelas demandas burocráticas e legais intrínsecas à instituição pública, por meio da análise de informações com pensamento crítico, além do gerenciamento multidisciplinar voltado para o valor competitivo da estabilidade e controle.

A segunda predominância está focada no modelo das relações humanas, refletida no papel do mentor, considerado o de maior representação dentre todos os demais papéis dos líderes, por meio das competências dos diretores focadas na compreensão do outro, o que não significa a existência de resultados de práticas e políticas que subsidiem os investimentos necessários na área de gestão de pessoas, bem como na comunicação eficaz e no incentivo ao desenvolvimento da competência focada na reflexão e na mudança de atitude a partir do próprio desempenho – compreensão de si próprio.

A partir do mapeamento dos critérios adaptados do Programa GesPública (liderança; estratégias e planos; cidadãos-usuários; sociedade; informações e conhecimento; pessoas; processos), foi possível verificar que a média aritmética geral para a existência das políticas e práticas organizacionais da SEC, no período de janeiro de 2007 a novembro de 2010, foi de 2,17, ou seja, foram consideradas parcialmente adequadas e de uso ainda esporádico. Vale destacar que os três fatores melhor avaliados foram, em ordem decrescente, o de liderança (2,75), das estratégias e planos (2,60) e processos (2,56), e esse resultado foi próximo ao da

avaliação de práticas ainda parcialmente adequadas, porém em início de implantação, o que registra a conscientização e os esforços voltados para um melhor desempenho das respectivas práticas. Esse resultado é considerado semelhante ao das competências exigidas aos diretores, visto ser o modelo de processos internos – mediante valores competitivos de estabilidade e controle e de documentação e gerenciamento – o de maior frequência.

O sistema de liderança na SEC é falho (inadequado / inexistente) quando se refere à cultura de excelência, visto não haver, por exemplo, a comunicação das metas e dos indicadores, dos planos de ação, bem como o estabelecimento de política de gestão de pessoas pautada no monitoramento contínuo dos resultados e em *feedback*. A Secretaria não disponibiliza instrumentos próprios, ou seja, ferramentas e metodologia de gestão capazes de dar conta das demandas internas com o foco em socializar, de forma sistêmica, as informações e conhecimentos.

Esse contexto é acirrado pela rotina dos Diretores, os quais se encontram constantemente envolvidos com demandas operacionais e da repetição dos seus trabalhos, estando, assim, absorvidos na resolução de imprevistos resultantes da falta ou deficiência do planejamento, significando dizer que as situações consideradas inesperadas são uma constante que levam os líderes a viver mergulhados em “apagar incêndios” sem que haja a ambientação para a aprendizagem e desenvolvimento de novas competências por meio de estudos e análises, inclusive históricas. Histórico este também não registrado sistematicamente o que leva a danos relacionados a ausência de memória organizacional e, conseqüentemente, a ampliação dos horizontes das práticas e políticas de gestão.

A realidade da SEC de restrições na atualização de informações, a ausência de critérios efetivos e exclusivos para liderança, suas equipes de trabalho e para os processos, assim como para a própria gestão, além dos obstáculos à socialização de informações fazem como que a Secretaria se limite quanto à autonomia do processo decisório e criativo da liderança no que tange o enfrentamento com êxito dos eventos, até mesmo mudando, quando necessário e de acordo o possível, as práticas e políticas de gestão em conformidade com as tendências sócio econômicas.

Os dois fatores do GesPública avaliados com a predominância de práticas inadequadas ou inexistentes foram as informações e conhecimentos (1,44) e as pessoas (1,11). Diante disso, é patente o paradoxo entre os investimentos organizacionais na área de gestão de pessoas e o nível de exigência na atuação, no que concerne às competências estabelecidas para os diretores pesquisados. O modelo das relações humanas é o segundo na ordem de exigência dentre as competências a serem praticadas pelos diretores, sobretudo por meio do

líder como mentor, para as competências de compreensão dos outros e comunicação eficaz. Diante dessa circunstância, torna-se relevante resgatar Rocha (2009), ao observar que a qualidade da execução das competências requeridas é resultante das variáveis organizacionais. Sendo assim, ela é pressuposto para identificar, avaliar e fazer evoluir as competências, a criação de ambiente de aprendizagem e a consideração da relação entre ele e a gestão de competências, além do desenvolvimento de outros aspectos, tais como a construção do sistema de remuneração e a influência da gestão de competências na implementação da gestão estratégica de pessoas.

Ao mesmo tempo, foi verificado que o modelo dos sistemas abertos, cujos esforços objetivam o atendimento à complexidade das demandas contemporâneas para a Secretaria, por meio da flexibilidade e do foco no ambiente externo, foi o de menor frequência. Sobre isso, é preciso ressaltar a concepção apresentada por Senge (1990) sobre a essência do pensamento sistêmico, ao se referir à necessidade de mudanças de mentalidade, ou seja, de transformar a forma como se concebe, analisa e age diante do mundo, das coisas, das interdependências. Também a visão socialmente aceita do trabalho precisa ser superada ou melhorada. A ideia, implícita nos resultados apresentados na pesquisa realizada na SEC, de que a competência se resume à simples capacidade de ocupar um cargo é equivocada, pois o que deve ser alvo de atenção é a percepção do impacto sobre as relações sociais.

Dessa forma, a SEC deve criar espaços para reflexões e discussões conjuntas sobre as atuais ações (práticas de gestão) e o seu desempenho com vista à geração de novos aprendizados e aperfeiçoamentos contínuo, por meio do desenvolvimento das competências profissionais e também da dotação de ferramentas tecnológicas e métodos de trabalho que permitam melhores e maiores resultados organizacionais.

Ainda diante dos resultados obtidos, é preciso que haja maiores investimentos da SEC voltados para o alinhamento e a distribuição dos esforços para o desenvolvimento das competências de forma contextualizada em relação a suas necessidades, visto que, mesmo havendo o alinhamento entre a frequência de competências exigidas, as quais caracterizam o valor competitivo, e o modelo de gestão, há limitações quanto aos traços que delimitam essencialmente cada um. Tal proposta permite otimizar o aproveitamento das vantagens de cada modelo de gestão (QUINN et al., 2003). Além do mais, é preciso que a Secretaria esteja atenta à compatibilidade entre a estrutura organizacional, como promotora das possibilidades e níveis de desempenho das competências sociais, e as exigências estabelecidas para seus profissionais de modo geral.

Espera-se, assim, que se instaure, na SEC, um desejo de mudança e a percepção da premência da necessidade em superar os desafios e exercitar a compatibilização entre os modelos de gestão vigentes e as competências exigidas e exercidas. Dessa forma, acredita-se que a exposição do mapeamento das competências exigidas aos diretores, bem como do diagnóstico dos modelos de gestão vigentes na Secretaria, estimulem a inquietude para avançar no entendimento de que a dinâmica do contexto organizacional delimita as competências a serem desenvolvidas e implementadas.

Portanto, acredita-se que a pesquisa, empiricamente, logrou êxito, devido ao número e à qualidade das informações recolhidas, e agora disponíveis para SEC, para que ela as utilize da forma que couber. Institui-se, assim, uma ponte para avanços no sentido de formatar uma gestão estratégica de pessoas, mais especificamente no que se refere à gestão da competência, com contornos contemporâneos, voltados para a otimização dos papéis dos líderes. E, por consequência, uma gestão das competências requeridas por cada modelo de gestão vigente e pelos valores competitivos exigidos pelo contexto socioeconômico no qual a SEC está inserida, contribuindo para a prestação de serviços de maior qualidade aos cidadãos-usuários e à sociedade, superando, ainda, desafios como a escassez de recursos.

Entretanto, existem pontos que se apresentaram como limitações para a pesquisa. Um deles é a própria natureza do estudo de caso, pois ele é resultado do esforço de evidenciar e entender as competências exercidas por indivíduos específicos, em um contexto de trabalho também específico e, portanto, não necessariamente se aplica a outras pessoas e ambientes organizacionais. Outra limitação é o fato de não ter sido possível a participação de todos os representantes de cargos referentes às diretorias, por motivos individuais diversos. Registre-se ainda que, no momento de levantamento de informações por meio dos mapeamentos, a SEC se encontrava em fase de construção dos relatórios de fechamento de exercício e encerramento de ciclo do governo, com alta demanda de dedicação e de tempo dos diretores, o que limitou a sua condição de disponibilidade. Houve limites de recursos financeiros e de logística que impediram a participação das DIRECs, como Órgãos da Administração Direta relacionados ao ensino médio. Finalmente, houve a falta de maior representação para a participação do mapeamento do GesPública, já que, quanto maior tivesse sido essa representação, mais fidedigna teria sido a constituição do diagnóstico.

Diante de todas essas limitações, verifica-se que esta pesquisa não é um estudo acabado, podendo ser futuramente explorado como melhor convier, com o objetivo de se realizarem outras análises no que concerne a aspectos relacionados à aprendizagem organizacional e às competências essenciais. Também é possível ampliá-la para as outras

sedes da empresa, e (ou) outros tipos de organizações.

Nesse contexto, algumas pesquisas tornam-se iminentes para trabalhos futuros: a identificação das razões pelas quais, mesmo para os modelos de gestão predominantes, existem limitações quanto a algumas competências que os compõem. É importante que haja um investimento em pesquisas capazes de identificar e analisar as variáveis que influenciam os *gaps* de interpretação das competências entre os níveis hierárquicos. Tais pesquisas podem ser ampliadas para as demais diretorias não-estudadas, a exemplo das DIRECs, consideradas como ponto crítico da gestão entre a secretaria e as escolas, bem como para os níveis das coordenações. No que diz respeito ao GesPública, esse programa deve ser aplicado na íntegra, no intuito de se conhecer mais profundamente a complexidade de cada setor da SEC.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Evandro Julião de. *O reforço das competências de gestão nas instituições públicas: governança e gestão no poder legislativo municipal*. Rio de Janeiro. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2006.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. *Gestão da informação e do conhecimento nas organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas*. Belo Horizonte. Originalmente apresentado como dissertação de mestrado. PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, 2002.

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

BOTERF, Guy Le. Nueva concepción gestion publica. In: LA CONFERENCIA – DIRECCIÓN NACIONAL DE SERVICIO CIVIL. 2005, Santiago. Disponível em: <[http://www.guyleboterf-conseil.com/Nueva concepcion gestion publica.pdf](http://www.guyleboterf-conseil.com/Nueva%20concepcion%20gestion%20publica.pdf)>. Acesso em 23/08/2010.

BRASIL, Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão, Secretaria de Gestão. *Programa nacional de gestão pública e desburocratização: Instrumento para avaliação da gestão pública 250 e 500 pontos*. Brasília, MP, SEGES 2009 versão 1/2009.

_____. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. *Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA*. Instrumento para avaliação da gestão pública – 150 pontos. Brasília, 2004

CARAPETO, Carlos. FONSECA, Fátima. *Administração Pública: modernização, qualidade e inovação*. 2. ed. Lisboa: Silabo, 2006.

CARVALHO, Antônio V. de Carvalho. *Aprendizagem organizacional em tempos de mudança*. São Paulo: Pioneira, 1999.

CAULLIRAUX, Heitor. YUKI, Mauro. *Gestão pública e reforma administrativa: conceitos e casos: a experiência de Florianópolis*. Rio de Janeiro: Lucerna, 2004.

CUNHA, Miguel Pina e. REGO, Armênio. CUNHA, Rita Campos e. CABRAL-CARDOSO, Carlos. *Ligação pessoa-organização*. In: Manual de comportamento organizacional e gestão. cap 8.

DAVEL, Eduardo, VERGARA, Sylvia. *Gestão de pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2001.

Decreto 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Presidência da República – Casa Civil.

Decreto 8.877 de 29 de janeiro de 2004. Regimento da Secretaria da Educação do Estado da Bahia.

DRUCKER, Peter. STALK, George. NONAKA, Ikujiro. ARGYRIS, Chris. *Aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

DUARTE, Márcia Gomes. *Capacidade de gestão no sistema estadual de vigilância sanitária da Bahia: enfoque do planejamento estratégico e instrumento de gestão*. Salvador. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. Núcleo de Pós Graduação em Administração da Escola de Administração. Universidade Federal da Bahia, 2007.

DUTRA, Joel S. FLEURY, Maria Tereza Leme. RUAS, Roberto. (org.) *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.

_____. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. 1 ed. 7. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

EBOLI, Marisa Pereira. *Modernidade na gestão de bancos*. Revista de Administração, São Paulo, v.32, p.40-51, julho/setembro 1997.

ESTIVALETE, V. F. B., LÖBLER, Mauri Leodir, PEDROZO, Eugenio A.. *Repensando o processo de aprendizagem organizacional no agronegócio: um estudo de caso realizado numa cooperativa destaque em qualidade no RS*. Revista de Administração Contemporânea - RAC, Rio de Janeiro, v. 10, n. 2, p. 157-178, 2006.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T.L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLEURY, Maria T.L.; OLIVEIRA JR, Moacir M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

GALHANO, Patrícia P. Prado. *Competências críticas e gestão do conhecimento em empresas concessionárias de distribuição de energia elétrica após o advento do marco regulatório*. São Paulo. Originalmente apresentada como tese de doutorado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2009.

GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de competências e gestão dos talentos*. São Paulo: Pearson, 2007

GUIMARÃES, Mirna Santiago. *Gestão do conhecimento baseado na análise de gap de competências: um estudo de caso no DETRAN-RN*. Natal. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção. Centro de Tecnologia da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2008.

KILIMINK, Zélia Miranda. SANT'ANNA, Anderson de Souza. *Modernidade organizacional, políticas de gestão de pessoas e competências profissionais*. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ABBAD, Gardênia da Silva. MOURÃO, Luciana. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

LOIOLA, Elizabeth. NÉRIS, Jorge Santos. BASTOS, Antonio V. Bittencourt. *Aprendizagem em organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos*. In: BORGES-ANDRADE, Jairo E. ABBAD, Gardênia da Silva. MOURÃO, Luciana. Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MARIOTTI, Humbert. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1999.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de Gestão Pública Contemporânea*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA Jr, David Rios de. *Perfil de gestão na administração pública: estudo de caso na SEPLAN Camaçari-BA e diagnóstico a partir do programa nacional de gestão pública e desburocratização – Gespública*. Salvador. Originalmente apresentada como dissertação de

mestrado profissional em administração. Núcleo de Pós-Graduação em Administração – Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, 2008.

PAIVA, Kely César Martins de. MELO, Marlene C. de O. Lopes. *Competências, gestão de competências e profissões: perspectiva de pesquisas*. RAC, Curitiba, v. 12, n. 2, p. 339-368, Abr/Jun 2008.

PESTANA, Maria Inês G. de Sá. *A polissemia da noção de competência: uma análise de conteúdo do discurso do setor público sobre gestão, avaliação e certificação de competências*. São Paulo. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. Programa de Pós Graduação em Educação: Psicologia da Educação. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2006.

PIERRE OHAYON, Gerson Rosenberg. *Um novo modelo de gestão para as instituições públicas de ciência, tecnologia e inovação: o caso da Fundação Oswaldo Cruz*. Fiocruz: Enanpad. 30º Encontro ANPAD, 2006.

QUINN, Robert E. THOMPSON, Michael P. FAERMAN, Sue R. MCGRATH, Michael. *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. 8.reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROCHA, Eduardo Peixoto. *Gestão de Pessoas por Competências: um enfoque gerencial*. Campinas: Alínea, 2009.

RODRIGUES JUNIOR, Francisco J. Freire. *Competências alinhadas às estratégias: um estudo de caso na Telemar-CE*. Fortaleza. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado. Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, 2005.

RUAS, R. *Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional*. In: Fleury, M.T. & Oliveira Jr. M. (Organiz.) *Gestão Estratégica do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. *Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações*. In: RUAS, R., ANTONELLO, C S & BOFF, L H.. *Aprendizagem Organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005

SALANOVA, Marisa. GRACIA, Francisco J. PEIRÓ, José Maria. *Significado del trabajo y valores laborales*. In: *Tratado de psicología del trabajo*. vol II: Aspectos psicosociales del trabajo.

SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

SOUZA, Josciane Locateli de. *Gestão por competências e administração estratégica em uma empresa pública*. Florianópolis. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Centro de Ciências da Administração da Universidade do Estado de Santa Catarina, 2005.

STEWART, Thomas A. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. 14 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 1998.

SWIERINGA, J. & WIERDSMA, A. *La organización que aprende*. Wilmington (EUA), Addison-Wesley, 1995.

UNESCO. *Educação: um tesouro a descobrir*. 5 ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: MEC: UNESCO, 2001 (Relatório para UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o século XXI).

VIEIRA, Adriane. GARCIA, Fernando Coutinho. *Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística*. ERA eletrônica,

v.3 n.1 2004. Seção: Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1851&Secao=GESTR EL&Volume=3&Numero=1&Ano=2004>>. Acesso em: mai. 2010

VIEIRA, Marcelo Rodrigues. *A experiência de modernização da administração pública do Estado da Bahia nos últimos cinquenta anos (1955 a 2004)*. Salvador, BA. Originalmente apresentada como dissertação de mestrado, Universidade Salvador, 2006.

ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas, 2008.

ZUENZER, Acácia Zeneida. *Competência como práxis: os dilemas da relação entre teoria e prática na educação dos trabalhadores*. Programa de Desenvolvimento Educacional. Portal Educacional do Estado do Paraná. 2007. Disponível em: <http://www.pde.pr.gov.br/arquivos/File/pdf/Textos_Videos/Acacia_Kuenzer/COMPETENCIA_COMO_PRAXIS.PDF>. Acesso em: mai. 2010.

APÊNDICE A

Figura 03 – Modelo Comparativo: Critérios do MEG e os Modelos de Gestão

CRITÉRIOS DO MEG* ¹ (GESPÚBLICA)	CARACTERÍSTICAS DO MEG (GESPÚBLICA)	PAPEL DO LÍDER (QUINN et al.)	CARACTERÍSTICAS DO PAPEL DO LÍDER - COMPETÊNCIAS
Liderança	<p><u>Governança pública e governabilidade:</u> disseminação e interligação de princípios e valores da administração pública e diretrizes de governo; transparência e envolvimento no processo decisório das partes interessadas a partir das lideranças; identificação e tratamento dos riscos organizacionais mais significativos.</p> <p><u>Sistema de liderança:</u> estabelecimento de exemplo a ser seguido a partir das lideranças, no sentido de buscar novas oportunidades e promover o comprometimento; estabelecimento e atualização de valores e princípios organizacionais; incentivo ao comprometimento e cultura de excelência; definição, identificação e desenvolvimento de lideranças; estabelecimento dos principais padrões de trabalho; estímulo ao aprendizado organizacional.</p> <p><u>Análise do desempenho da organização:</u> análise da necessidade de informações comparativas; análise interna e externa do desempenho operacional e estratégico; análise do êxito das estratégias; comunicação das decisões decorrentes da análise do desempenho; acompanhamento e implementação das decisões decorrentes.</p>	Mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão de si próprio e dos outros; - Comunicação eficaz; - Desenvolvimento dos empregados.
		Inovador	<ul style="list-style-type: none"> - Convívio com a mudança; - Pensamento criativo; - Gerenciamento da mudança.
		Negociador	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição e manutenção de uma base de poder; - Negociação de acordos e compromissos; - Apresentação de idéias.
		Produtor	<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade do trabalho; - Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; - Gerenciamento do tempo e do estresse.
Pessoas	<p><u>Sistemas de trabalho:</u> estruturação de cargos; funções e remuneração; provimento de cargos e funções; e sistemas de avaliação e reconhecimento, que têm por objetivo estimular o desempenho das pessoas e das equipes.</p> <p><u>Capacitação e desenvolvimento:</u> capacitar e desenvolver as pessoas da organização</p> <p><u>Qualidade de vida:</u> criar um ambiente de trabalho humanizado, seguro, saudável e promover o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas.</p>	Mentor	<ul style="list-style-type: none"> - Compreensão de si próprio e dos outros; - Comunicação eficaz; - Desenvolvimento dos empregados.
		Facilitador	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição de equipes; - Uso de um processo decisório participativo; - Gerenciamento de conflitos.
		Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e comunicação de uma visão; - Estabelecimento de metas e objetivos; - Planejamento e organização.

Cidadão	<u>Imagem e conhecimento mútuo:</u> divulga os produtos e serviços, tornar a imagem favorável e conquistar a confiança dos cidadãos.	Negociador	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição e manutenção de uma base de poder; - Negociação de acordos e compromissos; - Apresentação de idéias.
	<u>Relacionamento com o cidadão:</u> implementação de canais de acesso para solicitar assistência, reclamar ou sugerir; a gerência das reclamações; a avaliação da satisfação e da insatisfação e o acompanhamento dos serviços/produtos recentemente entregues.	Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e comunicação de uma visão; - Estabelecimento de metas e objetivos; - Planej. e organização.
Sociedade	<u>Atuação socioambiental:</u> assegura que seus produtos, serviços, processos e instalações sejam seguros aos usuários e à população e estimulem o desenvolvimento sustentável.	Inovador	<ul style="list-style-type: none"> - Convívio com a mudança; - Pensamento criativo; - Gerenciamento da mudança.
	<u>Ética e controle social:</u> incentivo à participação da sociedade no controle das atividades da organização, estimulando a transparência e o comportamento ético.	Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e comunicação de uma visão; - Estabelecimento de metas e objetivos; - Planejamento e organização.
	<u>Políticas públicas:</u> atuação da organização nas políticas públicas do setor onde atua, quer como formuladora quer como executora, incluindo sua avaliação e divulgação.	Negociador	<ul style="list-style-type: none"> - Constituição e manutenção de uma base de poder; - Negociação de acordos e compromissos; - Apresentação de idéias.
Estratégia e Planos	<u>Formulação de estratégias e planos:</u> processo de formulação de políticas públicas; formulação das estratégias organizacionais; consideração de aspectos do ambiente externo; análise do ambiente interno; avaliação e seleção das estratégias; envolvimento das áreas da organização no processo de formulação das estratégias; comunicação e estabelecimento de compromissos mútuos;	Diretor	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento e comunicação de uma visão; - Estabelecimento de metas e objetivos; - Planejamento e organização.
	<u>Implementação das estratégias:</u> definição dos indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias; desdobramento das metas e planos de ação, bem como o alinhamento dos mesmos; alocação dos recursos financeiros e não financeiros para assegurar a execução dos planos; monitoramento da implementação dos planos de ação.	Monitor	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento do desempenho individual; - Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; - Análise de informações com pensamento crítico.
Processos	<u>Processos finalísticos e de apoio:</u> assegura um alto desempenho dos processos e gera serviços e produtos que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários e da sociedade.	Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de projetos; - Planejamento do trabalho; - Gerenciamento multidisciplinar.

	<p><u>Processos de suprimento:</u> desenvolvimento e melhoria do desempenho da cadeia de suprimentos, garantindo as atividades de aquisição de bens, materiais e serviços, a classificação, o atendimento aos requisitos de fornecimento e a avaliação dos fornecedores.</p>	Monitor	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento do desempenho individual; - Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; - Análise de informações com pensamento crítico.
		Inovador	<ul style="list-style-type: none"> - Convívio com a mudança; - Pensamento criativo; - Gerenciamento da mudança.
		Produtor	<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade do trabalho; - Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; - Gerenciamento do tempo e do estresse.
Informação e Conhecimento	<p><u>Informações da organização:</u> disponibiliza informações atualizadas e íntegras aos usuários e assegurar a sua confidencialidade.</p>	Monitor	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento do desempenho individual; - Gerenciamento do desempenho e processos coletivos; - Análise de informações com pensamento crítico.
	<p><u>Informações comparativas:</u> busca informações de outras organizações para comparar o desempenho e melhorar processos e produtos/serviços.</p> <p><u>Gestão do conhecimento:</u> identificação, desenvolvimento, construção, proteção e compartilhamento do conhecimento.</p>	Produtor	<ul style="list-style-type: none"> - Produtividade do trabalho; - Fomento de um ambiente de trabalho produtivo; - Gerenciamento do tempo e do estresse.

*1 Modelo de Excelência de Gestão

Fonte: elaboração própria (2010)

APÊNDICE B

Dados Demográficos

Por gentileza, assinale as respostas mais adequadas à sua situação e complete o quadro que se segue:

1) Escolaridade

- a. Ensino superior completo
- b. Especialização
- c. Mestrado
- d. Doutorado

2) Há quanto tempo você trabalha na SEC?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 4 anos
- c. de 5 a 9 anos
- d. de 10 a 14 anos
- e. de 15 a 19 anos
- f. 20 ou mais anos

3) Há quanto tempo você atua nesta função na SEC?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 4 anos
- c. de 5 a 9 anos
- d. de 10 a 14 anos
- e. de 15 a 19 anos
- f. 20 ou mais anos

4) Quanto tempo de experiência você tem nesta área de atuação, incluindo sua atuação em outras organizações?

- a. menos de 1 ano
- b. de 1 a 4 anos
- c. de 5 a 9 anos
- d. de 10 a 14 anos
- e. de 15 a 19 anos
- f. 20 ou mais anos

Competências Gerenciais

Os itens que se seguem deverão ser preenchidos com as competências sociais / comportamentais eleitas pelo grupo.

Em seguida, favor indicar a frequência, ao final de cada frase, com o número proposto na escala abaixo que melhor corresponda ao **ideal / exigido** (o que deveria ser feito) e ao **real** (efetivamente exercido), conforme o **trabalho dos diretores e coordenadores**, respectivamente com a sua ocupação.

1	2	3	4	5
Nunca	Muito Raramente	Normalmente	Frequentemente	Sempre

Item	Competências do Gestor (Diretores e Coordenadores) da SEC	Ideal	Real
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Tomando como base as competências enumeradas acima, bem como as especificidades da sua diretoria e utilizando uma escala crescente de 1 a 5, atribua um valor de importância para cada uma das competências.

Mapeamento de Competências Comportamentais / Sociais
UNIDADE ORGANIZACIONAL:
SETOR:
RESPONSÁVEL:
CONTATO (fone/e-mail):
COMPETÊNCIA 1:
PESO:
COMPETÊNCIA 2:
PESO:
COMPETÊNCIA 3:
PESO:
COMPETÊNCIA 4:
PESO:
COMPETÊNCIA 5:
PESO:
COMPETÊNCIA 6:
PESO:
COMPETÊNCIA 7:
PESO:
COMPETÊNCIA 8:
PESO:
COMPETÊNCIA 9:
PESO:

APÊNDICE C

Mapeamento de Competências Comportamentais / Sociais
UNIDADE ORGANIZACIONAL - SETOR:
COMPETÊNCIA:
DESCRIÇÃO:
CONHECIMENTOS
HABILIDADES (saber utilizar o conhecimento de forma adequada)
ATITUDES (condição de diferenciação individual)

APÊNDICE D

Mapeamento de Competências Técnicas	
Cargo:	
Unidade Organizacional:	
Área do Conhecimento:	
Área de Atuação	Competência Técnica
	Conhecimentos
	Habilidades
	Atitudes

APÊNDICE E

ÓRGÃO ADMINISTRATIVO (SUPERINTENDÊNCIA):
DIRETORIA:

Mapeamento das Competências dos Diretores - SEC

As ações relacionadas abaixo fazem parte do mapeamento das competências gerenciais dos Diretores da SEC. Sendo assim, **levando em consideração a sua vivência na atual área de trabalho (diretoria) na secretaria**, por favor, para **cada item relacionado**, identifique e preencha as duas lacunas em branco com um número, conforme a escala a seguir, que melhor identifique a sua realidade:

- o **nível de exigência** (exigido pelo contexto organizacional à diretoria);
- o **nível de atuação** (efetivamente exercido – a prática da diretoria).

1	2	3	4	5
Muito Baixo	Baixo	Regular	Alto	Muito Alto

*Agradeço mais uma vez pela atenção!
Ana Paula*

Cod	Item	AÇÕES DO DIRETOR DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	EXIGIDO	ATUAÇÃO
2	1	Lidar com adversidade		
3	2	Adaptar-se às diferentes situações		
4	3	Atualizar-se		
6	4	Trabalhar com os limites quali quantitativos de recursos		
7	5	Agregar valor à organização		
9	6	Encontrar saída para os novos "problemas"		
10	7	"Re significar" conhecimentos		
12	8	Mobilizar o grupo frente à nova realidade		
13	9	Adequar os processos e o grupo às novas situações		
14	10	Lidar com as novas informações		
16	11	Domínio das pessoas		
17	12	Convencer e seduzir para o alcance dos resultados almejados		
18	13	Estabelecer relacionamentos interpessoais		
19	14	Estabelecer relacionamentos inter organizacionais		
21	15	Impor limites aos grupos de trabalho		
22	16	Negociação de acordos e compromissos		
24	17	Argumentar de forma consistente e clara		
27	18	Manter o interesse pelo que se faz e alcançar resultados		
28	19	Tomar decisão		
29	20	Aplicar os conhecimentos		
30	21	Apropriar recursos escassos		
32	22	Cultivar boa saúde		
34	23	Reconhecer o trabalho de cada um		
35	24	Mobilizar potencialidades das pessoas		
36	25	Transmitir conhecimento		
37	26	Buscar o alcance de metas e objetivos propostos ao grupo		
38	27	Orientar e mobilizar o grupo para consecução dos objetivos		
39	28	Promover um ambiente de trabalho harmônico e agradável		

40	29	Gerenciar o stress		
41	30	Gerenciar o tempo		
42	31	Desenvolver e comunicar a visão e missão organizacional		
43	32	Estabelecer metas e objetivos organizacionais		
45	33	Identificar, organizar e planejar as ações		
46	34	Elaborar indicadores		
47	35	Estabelecer procedimentos de comunicação		
48	36	Desenvolver métodos que sejam proveitosos ao setor		
50	37	Gerenciar projetos		
51	38	Alcançar os objetivos e prazos		
53	39	Distribuir tarefas		
54	40	Possuir conhecimento prévio dos assuntos inerentes ao setor		
55	41	Estabelecer pautas		
57	42	Articular com pessoas em diferentes situações		
58	43	Integrar ações		
59	44	Enfrentar situações problemáticas e crises		
60	45	Lidar com ambientes instáveis		
61	46	Gerenciar alternativas diversas		
62	47	Otimizar recursos		
63	48	Monitorar o desempenho individual		
64	49	Gerenciar os processos		
65	50	Monitorar e acompanhar o grupo		
66	51	Avaliar processualmente		
67	52	Assegurar o registro e a memória do trabalho		
69	53	Escolher, considerando o interesse da organização		
70	54	Identificar experiências bem sucedidas		
71	55	Identificar e definir demandas e limites		
72	56	Administrar situações adversas em consonância com as normas legais		
73	57	Avaliar contextos e situações		
77	58	Promover integração e articulação do grupo de trabalho		
78	59	Trabalhar em equipe		
79	60	Utilizar técnicas de convivência e relacionamento		
80	61	Usar processo decisório participativo		
81	62	Planejar coletivamente		
82	63	Delegar autoridade		
84	64	Resolver conflitos		
85	65	Mediar para a solução de problemas		
87	66	Identificar no grupo o perfil profissional adequado para cada atividade		
88	67	Ouvir		
89	68	Superar os próprios limites		
91	69	Lidar com o outro, respeitando os limites e individualidades		
93	70	Tornar público		
94	71	Falar em público		
95	72	Articular		
96	73	Promover o desenvolvimento das pessoas na organização		
97	74	Promover oportunidades de atualização do grupo		

APÊNDICE F

AVALIAÇÃO DO GESPÚBLICA - SEC	
LEGENDA DE VALORES PARA ESCALA	
1	Práticas inadequadas ou inexistentes
2	Práticas parcialmente adequadas, uso esporádico
3	Práticas parcialmente adequadas, em início de implementação
4	Práticas adequadas, em início de implementação
5	Práticas adequadas, disseminadas a algumas áreas, uso contínuo

INDICADORES PARA DIAGNÓSTICO GESPÚBLICA - SEC

Bloco 1	LIDERANÇA					
1	Os princípios e valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminados e internalizados na organização.	1	2	3	4	5
2	As principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas.	1	2	3	4	5
3	Para que possam afetar o desempenho, os riscos organizacionais mais significativos são tratados e identificados.	1	2	3	4	5
4	A alta administração presta conta de seus atos e resultados alcançados para a sociedade e órgãos de controle.	1	2	3	4	5
5	A alta administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente para: buscar novas oportunidades para a organização e promover o comprometimento com todas as partes interessadas.	1	2	3	4	5
6	Os valores e os princípios organizacionais necessários são estabelecidos e atualizados para a criação de valor para todas as partes interessadas.	1	2	3	4	5
7	O comprometimento de todos é incentivado com a cultura da excelência.	1	2	3	4	5
8	As habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas nos líderes.	1	2	3	4	5
9	Os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e os métodos são estabelecidos para verificar o seu cumprimento. (garantia dos recursos para melhoria da infra-estrutura de trabalho)	1	2	3	4	5
10	O aprendizado organizacional é estimulado.	1	2	3	4	5
11	As necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização são analisadas. (critérios e tipos de informações utilizadas)	1	2	3	4	5
12	O desempenho estratégico e operacional é analisado considerando as informações comparativas e do ambiente interno e externo.	1	2	3	4	5
13	O êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização são avaliados a partir das conclusões da análise do seu desempenho.	1	2	3	4	5
14	As decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho e a outras partes interessadas, quando pertinente.	1	2	3	4	5
15	A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização é acompanhada.	1	2	3	4	5
Bloco 2	ESTRATÉGIAS E PLANOS					
16	O processo de formulação das políticas públicas, quando pertinentes.	1	2	3	4	5
17	O processo de formulação das estratégias da organização	1	2	3	4	5
18	Consideração dos aspectos relativos ao ambiente externo no processo de formulação das estratégias	1	2	3	4	5
19	A análise do ambiente interno da organização	1	2	3	4	5
20	A avaliação e seleção das estratégias da organização.	1	2	3	4	5
21	O envolvimento das áreas da organização no processo de formulação das estratégias.	1	2	3	4	5
22	A comunicação das estratégias às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos.	1	2	3	4	5
23	A definição dos indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação.	1	2	3	4	5
24	O desdobramento das metas e dos planos de ação para as áreas de organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos.	1	2	3	4	5

25	A alocação dos diferentes recursos financeiros e não-financeiros para assegurar a implementação dos planos de ação.	1 2 3 4 5
26	A comunicação das metas, dos indicadores e dos planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas.	1 2 3 4 5
27	O monitoramento da implementação dos planos de ação.	1 2 3 4 5
Bloco 3	CIDADÃOS	
28	Identificação dos seus cidadãos-usuários e classificação dos mesmos por tipos ou grupos.	1 2 3 4 5
29	Identificação, análise, compreensão e utilização das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, atuais e potenciais, para a definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização.	1 2 3 4 5
30	Divulgação dos produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização aos cidadãos e à sociedade, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva.	1 2 3 4 5
31	Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento do universo potencial de cidadãos-usuários sobre a organização, seus serviços, produtos e ações.	1 2 3 4 5
32	Avaliação da imagem da organização perante os cidadãos-usuários	1 2 3 4 5
33	Avaliação do atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados.	1 2 3 4 5
34	Definição e divulgação aos cidadãos-usuários dos principais canais de acesso para solicitarem informações ou esclarecimentos sobre os serviços e produtos ou comunicarem suas sugestões ou reclamações.	1 2 3 4 5
35	Tratamento das reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar a resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento por toda a organização.	1 2 3 4 5
36	Acompanhamento dos serviços e produtos, recentemente prestados ou entregues aos cidadãos-usuários, para permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender as expectativas dos cidadãos usuários.	1 2 3 4 5
37	Avaliação da satisfação e da insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços.	1 2 3 4 5
38	Utilização das informações obtidas dos cidadãos-usuários para melhorar o seu nível de satisfação.	1 2 3 4 5
Bloco 3	SOCIEDADE	
39	Identificação dos aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais de seus produtos, serviços, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência.	1 2 3 4 5
40	Comunicação à sociedade dos impactos sociais e ambientais dos serviços, produtos, processos e instalações assim como as respectivas políticas, ações e resultados.	1 2 3 4 5
41	Tratamento das pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes.	1 2 3 4 5
42	Promoção de ações que envolvam a conservação de recursos não-renováveis, apresentação dos ecossistemas e otimização do uso de recursos renováveis.	1 2 3 4 5
43	Conscientização e envolvimento da força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental.	1 2 3 4 5
44	Direcionamento dos esforços para o fortalecimento da sociedade executando ou apoiando projetos sociais ou projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, quando pertinente.	1 2 3 4 5
45	Divulgação oficial dos seus atos e informações sobre seus planos, programas e projetos.	1 2 3 4 5
46	Publica e democratiza o acesso às suas informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão.	1 2 3 4 5
47	Orientação e estímulo à sociedade a participar no controle dos seus resultados institucionais.	1 2 3 4 5
48	Estímulo ao exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis.	1 2 3 4 5
49	Disponibilização de canais de comunicação para receber eventuais denúncias de violação da ética e atuação para minimizar esses acontecimentos e seus efeitos.	1 2 3 4 5
50	Identificação das necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e transformação das mesmas em requisitos para a formulação e na execução das políticas públicas, quando pertinente.	1 2 3 4 5
51	Contribuição na formulação ou atuação na execução das políticas públicas do seu setor.	1 2 3 4 5
52	Divulgação das políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade.	1 2 3 4 5
53	Monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas em seu nível de atuação.	1 2 3 4 5
54	Avaliação da satisfação da sociedade e demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas, em seu nível de atuação.	1 2 3 4 5
Bloco 4	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	
55	Identificação, definição, desenvolvimento, implantação e atualização dos principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas da organização e dos usuários.	1 2 3 4 5
56	Estabelecimento e manutenção da memória administrativa da organização.	1 2 3 4 5
57	Utilização da informação para apoiar o cumprimento da missão institucional e promoção da integração da organização com seus cidadãos-usuários, sociedade, fornecedores e parceiros.	1 2 3 4 5

58	Disponibilidade das informações necessárias aos públicos internos e externos à organização, incluindo cidadãos-usuários, fornecedores e parceiros.	1 2 3 4 5
59	Gerenciamento da segurança das informações	1 2 3 4 5
60	Identificação de organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente.	1 2 3 4 5
61	Identificação, obtenção e manutenção de fontes de informações comparativas atualizadas.	1 2 3 4 5
62	Utilização das informações obtidas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas ousadas e promover melhorias no desempenho da organização.	1 2 3 4 5
63	Desenvolvimento e socialização do conhecimento na organização. (identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento considerado relevante; desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias)	1 2 3 4 5
64	Manutenção e proteção do conhecimento. (Ex: métodos empregados para atrair e reter especialistas)	1 2 3 4 5
65	Garantia que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços.	1 2 3 4 5
66	Identificação, desenvolvimento e mensuração dos ativos intangíveis da organização.	1 2 3 4 5
Bloco 5	PESSOAS	
67	Definição e implementação da organização do trabalho visando o alto desempenho da organização. (oportunidades para a participação das pessoas nos processos, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial; grau de autonomia para definir, gerir e melhorar os processos com flexibilidade e rapidez nas respostas).	1 2 3 4 5
68	Seleção das pessoas para preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização (destaque para competências e habilidades necessárias; consideração dos requisitos de desempenho e garantia da justiça e igualdade de oportunidades para todas as pessoas)	1 2 3 4 5
69	Disponibilização dos canais de interlocução e a negociação com força de trabalho da organização, quando pertinente.	1 2 3 4 5
70	Estímulo a integração e a cooperação das pessoas e das equipes (integração inclusive de pessoas recém contratadas e remanejadas, visando prepará-las para a execução das suas funções; assegurar a comunicação eficaz entre as áreas da organização).	1 2 3 4 5
71	Gerenciamento do desempenho das pessoas e das equipes, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional.	1 2 3 4 5
72	Estímulo ao alcance de metas de alto desempenho e do aprendizado através do sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas.	1 2 3 4 5
73	Identificação das necessidades de capacitação e de desenvolvimento, através da participação de líderes e das pessoas da força de trabalho neste processo.	1 2 3 4 5
74	Compatibilização entre as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas e as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento.	1 2 3 4 5
75	Abordagem da cultura da excelência e contribuição para consolidar o aprendizado organizacional através dos programas de capacitação e desenvolvimento.	1 2 3 4 5
76	Concepção da forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis.	1 2 3 4 5
77	Avaliação das habilidades e dos conhecimentos adquiridos em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização.	1 2 3 4 5
78	Promoção do desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais (orientação e aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira).	1 2 3 4 5
79	Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia (identificação, prevenção e mitigação dos perigos e riscos)	1 2 3 4 5
80	Identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas.	1 2 3 4 5
81	Tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação das pessoas e manutenção de um clima organizacional favorável ao alto desempenho. (disponibilização de serviços através de: benefícios; programas; políticas)	1 2 3 4 5
82	Colaboração para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.	1 2 3 4 5
83	Avaliação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas.	1 2 3 4 5
Bloco 6	PROCESSOS	
84	Identificação e determinação dos processos finalísticos e dos processos de apoio, considerando a missão institucional da organização.	1 2 3 4 5
85	Tradução das necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade em requisitos e incorporação aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos. (requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia, quando pertinente)	1 2 3 4 5
86	Projeção dos processos finalísticos e dos processos de apoio, visando o cumprimento dos requisitos definidos.	1 2 3 4 5
87	Controle dos processos finalísticos e dos processos de apoio (processos relativos às parcerias institucionais e tratamento das não-conformidades identificadas)	1 2 3 4 5
88	Refinamento dos processos finalísticos e dos processos de apoio (aumento de confiabilidade dos produtos ou serviços fornecidos; ações de desburocratização; otimização dos custos associados aos processos)	1 2 3 4 5

89	Identificação de potenciais fornecedores e desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o seu desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia.	1	2	3	4	5
90	Realização do processo de aquisição de bens, de materiais e de serviços de forma a assegurar a transparência do processo e o atendimento à legislação (atendimento às necessidades e requisitos específicos).	1	2	3	4	5
91	Garantia da qualidade dos bens, produtos e serviços adquiridos (garantia do equilíbrio entre preço, qualidade e prazo)	1	2	3	4	5
92	Realização da gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques quando for pertinente.	1	2	3	4	5
93	Administração do relacionamento com os fornecedores (definição e garantia do atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores)	1	2	3	4	5
94	Avaliação dos fornecedores e pronta informação aos mesmos sobre tal desempenho.	1	2	3	4	5
95	Minimização dos custos associados à gestão do fornecimento.	1	2	3	4	5
96	Envolvimento e comprometimento dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização com os Princípios Organizacionais relativos à responsabilidade socioambiental, incluindo os aspectos da segurança e saúde.	1	2	3	4	5
97	Elaboração da proposta orçamentária e tratamento das restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução das atividades.	1	2	3	4	5
98	Gerenciamento dos processos orçamentários e financeiros para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização.	1	2	3	4	5
99	Monitoramento da execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização. (avaliação e administração dos riscos financeiros quando pertinente)	1	2	3	4	5
100	Seleção das melhores opções e realização das captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando pertinente.	1	2	3	4	5
101	Acompanhamento das operações da organização em termos orçamentários e financeiros e administração dos parâmetros orçamentários e financeiros. (gerência do patrimônio e das receitas decorrentes do seu uso; compatibilização do custeio e do investimento com o orçamento aprovado - responsabilidade fiscal; gerência das receitas decorrentes do recolhimento de taxas por prestação de serviços ou de impostos)	1	2	3	4	5

APÊNDICES G

Correlação entre Modelo de Gestão, Papel do Líder, Competências e Mapeamento das Competências (frases emergidas do grupo pesquisado)

Apêndice G.1 – Modelo dos Sistemas Abertos

SISTEMAS ABERTOS

Valor Competitivo	Papel do Líder	Competências	Frases correlacionadas
Inovação e adaptação	INOVADOR	1. Convívio com a mudança	Capacidade de lidar com adversidade Capacidade de adaptar-se às diferentes situações Capacidade de atualizar-se
		2. Pensamento criativo	Capacidade de trabalhar com os limites (quali quantitativos) de composição das equipes; Capacidade de agregar valor Facilidade de criar alternativas com equilíbrio Encontrar saída para os novos "problemas" Capacidade de criar Capacidade de "resignificar" conhecimentos
		3. Gerenciamento da mudança	Capacidade de mobilizar o grupo frente à nova realidade Adequar os processos e o grupo às novas situações Capacidade de lidar com as novas informações
Crescimento, aquisição de recursos	NEGOCIADOR	1. Constituição e manutenção de uma base de poder;	Domínio das pessoas Capacidade de sedução Capacidade de convencimento Facilidade de relacionamentos interpessoais e entre organizações Facilidade de interagir com os superiores, pares, subordinados, colaboradores e clientes Capacidade de impor limites - sentido de manutenção do controle e ordem
		2. Negociação de acordos e compromissos;	Capacidade de negociação (referência aos recursos) Capacidade de saber negociar
		3. Apresentação de idéias.	Ter argumentos consistentes e claros

Apêndice G.2 – Modelo das Metas Racionais

METAS RACIONAIS

Valor Competitivo	Papel do Líder	Competências	Frases correlacionadas
Produtividade, realização	PRODUTOR	1. Produtividade do trabalho	Facilidade em garantir os resultados e as metas definidas pelas políticas educacionais do Estado Está sempre pronto para assumir uma decisão com firmeza e determinação Aferir esforços nos resultados mais significativos Capacidade de resposta rápida em casos de crise Grande interesse pelo que se faz e alcançar resultados para além do normal e independente das adversidades Capacidade de tomar decisão Capacidade em aplicar os conhecimentos e agregar valor Capacidade para apropriação e recursos Capacidade de entender o significado e importância do próprio trabalho / papel Capacidade de cultivar boa saúde
		2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo	Capacidade de manter as pessoas sempre produtivas Capacidade de manter a equipe sempre motivada e produtiva Saber reconhecer o trabalho de cada um Capacidade de mobilizar potencialidades - das pessoas Capacidade de transmitir conhecimento Busca do alcance de metas e objetivos propostos ao grupo Capacidade de orientação e mobilização do grupo p/consecução dos objetivos instit. Capacidade de articular o grupo Capacidade de trabalhar de forma racional e objetiva que seja de fácil entendimento e aceitação pela equipe Capacidade de gerar uma cultura propícia para a execução das tarefas cotidianas Capacidade de promover um ambiente de harmônico e agradável no local de trabalho
		3. Gerenciamento do tempo e do estresse	Capacidade de otimizar o tempo Capacidade de gerenciar o tempo
Direção, clareza de objetivos	DIRETOR	1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão;	NÃO HOUVE CONTEÚDO COM CARACTERÍSTICAS PARA ESSA COMPETÊNCIA
		2. Estabelecimento de metas e objetivos;	NÃO HOUVE CONTEÚDO COM CARACTERÍSTICAS PARA ESSA COMPETÊNCIA
		3. Planejamento e organização.	Capacidade de elaborar indicadores Capacidade de identificar, organizar e planejar as ações

		<p>Capacidade de desenvolver formas que desencadeiam planejamento e organização das ações de trabalho de forma racional</p> <p>Capacidade de organizar - estabelecer o "como"</p> <p>Capacidade de estabelecer procedimentos de comunicação</p> <p>Capacidade de desenvolver formas de planejamento e organização - métodos que sejam proveitosos ao setor</p>
--	--	--

Apêndice G.3 – Modelo dos Processos Internos

PROCESSOS INTERNOS

Valor Competitivo	Papel do Líder	Competências	Frases correlacionadas
Estabilidade e controle	COORDENADOR	1. Gerenciamento de projetos;	Capacidade de alcançar os objetivos e prazos
		2. Planejamento do trabalho;	Capacidade de distribuição de tarefas Está sempre procurando conhecer previamente tudo que envolve a questão p/que a decisão tenha resultado Planejar de acordo com os objetivos e finalidades da organização Possuir conhecimento prévio dos assuntos inerentes ao setor Capacidade de estabelecer pautas
		3. Gerenciamento multidisciplinar.	Habilidade para lidar com pessoas em diferentes situações e articular Capacidade de integrar ações Facilidade de administrar situações adversas Facilidade de enfrentar situações problemáticas e crises Saber lidar com ambientes instáveis Capacidade de administrar sistemas caóticos Capacidade de gerenciar alternativas Negociar diversidades Capacidade de gerenciar crises Capacidade de otimizar recursos Capacidade de lidar com desafios (conforme discussão: superar as diversidades e adversidades)
Documentação, gerenciamento	MONITOR	1. Monitoramento do desempenho individual;	NÃO HOUVE CONTEÚDO COM CARACTERÍSTICAS PARA ESSA COMPETÊNCIA
		2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos;	Capacidade de acompanhar (não foi citado algo individualizado e sim os resultados do todo) Capacidade de acompanhamento e avaliação (idem observação anterior) Capacidade de monitoramento e acompanhamento Capacidade de avaliar processualmente Assegurar o registro e a memória do trabalho
		3. Análise de informações com pensamento crítico.	Capacidade de escolher, considerando o interesse da organização Capacidade de analisar os limites Saber distinguir trabalhos prioritários dos essenciais Capacidade de identificar a expectativa da organização, inclusive estabelecendo a importância e relação dos resultados de curto, médio e longo prazos com a missão da organização.

			<p>Capacidade de identificar experiências bem sucedidas</p> <p>Identificar e definir demandas e limites</p> <p>Capacidade de priorizar ações</p> <p>Capacidade de manusear as informações - inerentes ao sistema de gestão da SEC</p> <p>Elencar as necessidades prioritárias para a consecução do desenvolvimento do trabalho.</p> <p>Capacidade de identificar as necessidades prioritárias para o desenvolvimento do trabalho</p> <p>Administrar situações adversas em consonância com as normas legais</p> <p>Capacidade de estabelecer prioridade</p> <p>Enfrentar situações problemáticas/crises em consonância a política educacional da SEC</p> <p>Estabelecer relacionamentos interpessoais e organizacionais favoráveis ao cumprimento da estratégia e políticas do Estado</p> <p>Capacidade de observação</p> <p>Capacidade de avaliar contextos e situações</p> <p>Capacidade de distinção e adaptação das técnicas de comunicação apropriadas p/cada circunstância</p> <p>Capacidade de "cuidar" das informações estratégicas</p>
--	--	--	---

Apêndice G.4 – Modelo das Relações Humanas

RELAÇÕES HUMANAS

Valor Competitivo	Papel do Líder	Competências	Frases correlacionadas
Participação, abertura	FACILITADOR	1. Constituição de equipes;	Capacidade para unir as pessoas Saber unir as pessoas - equipe Promover integração e articulação do grupo de trabalho Capacidade de trabalhar em equipe Capacidade de utilizar técnicas de convivência e relacionamento
		2. Uso de um processo decisório participativo;	Planejar coletivamente (classificado como coordenador também) Capacidade de delegar autoridade
		3. Gerenciamento de conflitos.	Capacidade de superar conflitos Saber dirimir conflitos Capacidade de mediação para a solução de problemas
Compromisso, moral	MENTOR	1. Compreensão de si próprio e dos outros;	Capacidade de levar em conta os valores individuais Saber diferenciar cada um e respeitando a capacidade individual Saber reconhecer o valor de cada um Capacidade de ouvir Capacidade de identificar o perfil adequado para cada atividade Capacidade de diálogo com os diferentes atores do ambiente organizacional e externos, [...] exercitando a habilidade de ouvir e expressar-se Capacidade de reconhecer e respeitar o outro com suas diferenças Capacidade de lidar com desafios (conforme discussão: superar as diversidades e adversidades), superando os próprios limites Capacidade de sentir o ambiente - "feeling" Capacidade de lidar com o outro, respeitando os limites e individualidades
		2. Comunicação eficaz;	Capacidade de articulação, orientação e mobilização do grupo Capacidade de diálogo com os diferentes atores do ambiente organizacional e externos [...] Capacidade de expressar e ouvir com clareza, evitando ruídos Saber se expressar Capacidade de tornar público Capacidade de articulação Ter clareza na comunicação Capacidade de retórica
		3. Desenvolvimento dos empregados.	Promover oportunidades de atualização do grupo

APÊNDICE H

INDICADORES PARA DIAGNÓSTICO GESPÚBLICA - SEC

Bloco 1		LIDERANÇA	2,06
Governança Pública e Governabilidade			2,75
1	Os princípios e valores da administração pública e as diretrizes de governo são disseminadas e internalizados na organização.	2	
2	As principais decisões são tomadas, comunicadas e implementadas pela Alta Administração assegurando a transparência e o envolvimento de todas as partes interessadas.	2	
3	Para que possam afetar o desempenho, os riscos organizacionais mais significativos são tratados e identificados.	3	
4	A alta administração presta conta de seus atos e resultados alcançados para a sociedade e órgãos de controle.	4	
Sistema de Liderança			1,83
5	A alta administração, estabelecendo um exemplo a ser seguido, atua pessoalmente para: buscar novas oportunidades para a organização e promover o comprometimento com todas as partes interessadas.	3	
6	Os valores e os princípios organizacionais necessários são estabelecidos e atualizados para a criação de valor para todas as partes interessadas.	2	
7	O comprometimento de todos é incentivado com a cultura da excelência.	1	
8	As habilidades de liderança são definidas, identificadas e desenvolvidas nos líderes.	1	
9	Os principais padrões de trabalho que orientam a execução adequada das práticas de gestão da organização e os métodos são estabelecidas para verificar o seu cumprimento. (garantia dos recursos para melhoria da infraestrutura de trabalho)	2	
10	O aprendizado organizacional é estimulado.	2	
Análise do Desempenho da Organização			1,60
11	As necessidades de informações comparativas para avaliar o desempenho da organização são analisadas. (critérios e tipos de informações utilizadas)	1	
12	O desempenho estratégico e operacional é analisado considerando as informações comparativas e do ambiente interno e externo.	2	
13	O êxito das estratégias e o alcance dos respectivos objetivos da organização são avaliados a partir das conclusões da análise do seu desempenho.	1	
14	As decisões decorrentes da análise do desempenho da organização são comunicadas à força de trabalho e a outras partes interessadas, quando pertinente.	1	
15	A implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização é acompanhada.	3	
Bloco 2		ESTRATÉGIAS E PLANOS	2,60
Formulação das Estratégias			3,00
16	O processo de formulação das políticas públicas, quando pertinentes.	4	
17	O processo de formulação das estratégias da organização	4	
18	Consideração dos aspectos relativos ao ambiente externo no processo de formulação das estratégias	4	
19	A análise do ambiente interno da organização	2	
20	A avaliação e seleção das estratégias da organização.	2	
21	O envolvimento das áreas da organização no processo de formulação das estratégias.	3	
22	A comunicação das estratégias às partes interessadas pertinentes para o estabelecimento de compromissos mútuos.	2	

Implementação das Estratégias		2,20
23	A definição dos indicadores para a avaliação da operacionalização das estratégias, estabelecidas as metas de curto e longo prazo e definidos os respectivos planos de ação.	3
24	O desdobramento das metas e dos planos de ação para as áreas de organização, assegurando a coerência com as estratégias selecionadas e a consistência entre os respectivos planos.	2
25	A alocação dos diferentes recursos financeiros e não-financeiros para assegurar a implementação dos planos de ação.	4
26	A comunicação das metas, dos indicadores e dos planos de ação para a força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas.	1
27	O monitoramento da implementação dos planos de ação.	1
Bloco 3	CIDADÃOS	2,18
Imagem e Conhecimento Mútuo		2,17
28	Identificação dos seus cidadãos-usuários e classificação dos mesmos por tipos ou grupos.	5
29	Identificação, análise, compreensão e utilização das necessidades e expectativas dos cidadãos-usuários, atuais e potenciais, para a definição e melhoria dos produtos, serviços e processos da organização.	3
30	Divulgação dos produtos e serviços, padrões de atendimento e as ações de melhoria da organização aos cidadãos e à sociedade, de forma a criar credibilidade, confiança e imagem positiva.	2
31	Identificação e avaliação dos níveis de conhecimento do universo potencial de cidadãos-usuários sobre a organização, seus serviços, produtos e ações.	1
32	Avaliação da imagem da organização perante os cidadãos-usuários	1
33	Avaliação do atendimento ao universo potencial dos cidadãos-usuários identificados.	1
Relacionamento com os Cidadãos - Usuários		2,20
34	Definição e divulgação aos cidadãos-usuários dos principais canais de acesso para solicitarem informações ou esclarecimentos sobre os serviços e produtos ou comunicarem suas sugestões ou reclamações.	4
35	Tratamento das reclamações e sugestões, formais e informais dos cidadãos-usuários, visando assegurar a resposta rápida e eficaz e o seu aproveitamento por toda a organização.	3
36	Acompanhamento dos serviços e produtos, recentemente prestados ou entregues aos cidadãos-usuários, para permitir à organização gerar soluções rápidas e eficazes, evitar problemas de relacionamento e atender as expectativas dos cidadãos usuários.	2
37	Avaliação da satisfação e da insatisfação dos cidadãos-usuários em relação aos seus produtos ou serviços.	1
38	Utilização das informações obtidas dos cidadãos-usuários para melhorar o seu nível de satisfação.	1
Bloco 3	SOCIEDADE	2,54
Atuação Socioambiental		1,83
39	Identificação dos aspectos e tratamento dos impactos sociais e ambientais de seus produtos, serviços, processos e instalações, desde o projeto até a disposição final, sobre os quais tenha influência.	2
40	Comunicação à sociedade dos impactos sociais e ambientais dos serviços, produtos, processos e instalações assim como as respectivas políticas, ações e resultados.	3
41	Tratamento das pendências ou eventuais sanções referentes aos requisitos legais, regulamentares, éticos ou contratuais, relatando as atualmente existentes.	2
42	Promoção de ações que envolvam a conservação de recursos não-renováveis, apresentação dos ecossistemas e otimização do uso de recursos renováveis.	1
43	Conscientização e envolvimento da força de trabalho, fornecedores e demais partes interessadas nas questões relativas à responsabilidade socioambiental.	1

44	Direcionamento dos esforços para o fortalecimento da sociedade executando ou apoiando projetos sociais ou projetos voltados para o desenvolvimento nacional, regional, local ou setorial, quando pertinente.	2
Ética e Controle Social		3,20
45	Divulgação oficial dos seus atos e informações sobre seus planos, programas e projetos.	5
46	Publica e democratiza o acesso às suas informações relativas à execução física, orçamentária, financeira e à gestão.	5
47	Orientação e estímulo à sociedade a participar no controle dos seus resultados institucionais.	1
48	Estímulo ao exercício da responsabilidade social da força de trabalho, no cumprimento de seu papel de agente público, e o comportamento ético em todos os níveis.	1
49	Disponibilização de canais de comunicação para receber eventuais denúncias de violação da ética e atuação para minimizar esses acontecimentos e seus efeitos.	4
Políticas Públicas		2,60
50	Identificação das necessidades da sociedade em relação ao seu setor de atuação e transformação das mesmas em requisitos para a formulação e na execução das políticas públicas, quando pertinente.	4
51	Contribuição na formulação ou atuação na execução das políticas públicas do seu setor.	3
52	Divulgação das políticas públicas e seus respectivos objetivos para a sociedade.	4
53	Monitoramento e avaliação da execução das políticas públicas em seu nível de atuação.	1
54	Avaliação da satisfação da sociedade e demais partes interessadas com a implementação das políticas públicas, em seu nível de atuação.	1
Bloco 4	INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO	1,44
Informações Gerenciais		2,00
55	Identificação, definição, desenvolvimento, implantação e atualização dos principais sistemas de informação, visando atender às necessidades identificadas da organização e dos usuários.	3
56	Estabelecimento e manutenção da memória administrativa da organização.	2
57	Utilização da informação para apoiar o cumprimento da missão institucional e promoção da integração da organização com seus cidadãos-usuários, sociedade, fornecedores e parceiros.	2
58	Disponibilidade das informações necessárias aos públicos internos e externos à organização, incluindo cidadãos-usuários, fornecedores e parceiros.	2
59	Gerenciamento da segurança das informações	1
Informações Comparativas		1,33
60	Identificação de organizações consideradas como um referencial comparativo pertinente.	1
61	Identificação, obtenção e manutenção de fontes de informações comparativas atualizadas.	1
62	Utilização das informações obtidas para melhorar o conhecimento dos processos organizacionais, estabelecer metas ousadas e promover melhorias no desempenho da organização.	2
Gestão do Conhecimento		1,00
63	Desenvolvimento e socialização do conhecimento na organização. (identificação, tratamento e compartilhamento do conhecimento considerado relevante; desenvolvimento e incorporação de novas tecnologias)	1
64	Manutenção e proteção do conhecimento. (Ex: métodos empregados para atrair e reter especialistas)	1
65	Garantia que a gestão do conhecimento seja utilizada para melhorar os seus processos, produtos e serviços.	1
66	Identificação, desenvolvimento e mensuração dos ativos intangíveis da organização.	1
Bloco 5	PESSOAS	1,11

Sistemas de Trabalho		1,33
67	Definição e implementação da organização do trabalho visando o alto desempenho da organização. (oportunidades para a participação das pessoas nos processos, possibilitando a iniciativa, a criatividade, a inovação e o desenvolvimento de seu potencial; grau	1
68	Seleção das pessoas para preenchimento de cargos e funções em consonância com as estratégias, os objetivos e a missão da organização (destaque para competências e habilidades necessárias; consideração dos requisitos de desempenho e garantia da justiça e i	1
69	Disponibilização dos canais de interlocução e a negociação com força de trabalho da organização, quando pertinente.	2
70	Estímulo a integração e a cooperação das pessoas e das equipes (integração inclusive de pessoas recém contratadas e remanejadas, visando prepará-las para a execução das suas funções; assegurar a comunicação eficaz entre as áreas da organização).	1
71	Gerenciamento do desempenho das pessoas e das equipes, de forma a estimular a obtenção de metas de alto desempenho, a cultura da excelência na organização e o desenvolvimento profissional.	1
72	Estímulo ao alcance de metas de alto desempenho e do aprendizado através do sistema de remuneração, de reconhecimento e de incentivos para as pessoas.	2
Capacitação e Desenvolvimento		1
73	Identificação das necessidades de capacitação e de desenvolvimento, através da participação de líderes e das pessoas da força de trabalho neste processo.	1
74	Compatibilização entre as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas e as necessidades da organização, para efeito da definição dos programas de capacitação e desenvolvimento.	1
75	Abordagem da cultura da excelência e contribuição para consolidar o aprendizado organizacional através dos programas de capacitação e desenvolvimento.	1
76	Concepção da forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento considerando as necessidades da organização e das pessoas e os recursos disponíveis.	1
77	Avaliação das habilidades e dos conhecimentos adquiridos em relação à sua utilidade na execução do trabalho e à sua eficácia na consecução das estratégias da organização.	1
78	Promoção do desenvolvimento integral das pessoas, como indivíduos, cidadãos e profissionais (orientação e aconselhamento, empregabilidade e desenvolvimento de carreira).	1
Qualidade de Vida		1
79	Identificação dos perigos e tratamento dos riscos relacionados à saúde ocupacional, segurança e ergonomia (identificação, prevenção e mitigação dos perigos e riscos)	1
80	Identificação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas.	1
81	Tratamento dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfações a motivação das pessoas e manutenção de um clima organizacional favorável ao alto desempenho. (disponibilização de serviços através de: benefícios; programas; políticas)	1
82	Colaboração para a melhoria da qualidade de vida das pessoas fora do ambiente de trabalho.	1
83	Avaliação dos fatores que afetam o bem-estar, a satisfação e a motivação considerando os diferentes grupos de pessoas.	1
Bloco 6	PROCESSOS	2,56
Processos Finalísticos e Processos de Apoio		1,80
84	Identificação e determinação dos processos finalísticos e dos processos de apoio, considerando a missão institucional da organização.	3
85	Tradução das necessidades dos cidadãos-usuários e da sociedade em requisitos e incorporação aos projetos de serviços ou produtos e aos processos finalísticos. (requisitos ambientais, de saúde, de segurança e de ergonomia, quando pertinente)	1
86	Projeção dos processos finalísticos e dos processos de apoio, visando o cumprimento dos requisitos definidos.	2
87	Controle dos processos finalísticos e dos processos de apoio (processos relativos às parcerias institucionais e tratamento das não-conformidades identificadas)	2

88	Refinamento dos processos finalísticos e dos processos de apoio (aumento de confiabilidade dos produtos ou serviços fornecidos ; ações de desburocratização; otimização dos custos associados aos processos)	1
Processos de Suprimento		1,88
89	Identificação de potenciais fornecedores e desenvolvimento da sua cadeia de suprimentos visando assegurar a disponibilidade de fornecimento a longo prazo, melhorar o seu desempenho e o desenvolvimento sustentável da própria cadeia.	1
90	Realização do processo de aquisição de bens, de materiais e de serviços de forma a assegurar a transparência do processo e o atendimento à legislação (atendimento às necessidades e requisitos específicos).	3
91	Garantia da qualidade dos bens, produtos e serviços adquiridos (garantia do equilíbrio entre preço, qualidade e prazo)	1
92	Realização da gestão dos bens materiais, dos bens patrimoniais e dos estoques quando for pertinente.	3
93	Administração do relacionamento com os fornecedores (definição e garantia do atendimento aos requisitos da organização por parte dos fornecedores)	2
94	Avaliação dos fornecedores e pronta informação aos mesmos sobre tal desempenho.	2
95	Minimização dos custos associados à gestão do fornecimento.	2
96	Envolvimento e comprometimento dos fornecedores que atuam diretamente nos processos da organização com os Princípios Organizacionais relativos à responsabilidade socioambiental, incluindo os aspectos da segurança e saúde.	1
Processos Orçamentários e Financeiros		4,00
97	Elaboração da proposta orçamentária e tratamento das restrições e liberações de orçamento mais significativas que possam vir a afetar a execução das atividades.	4
98	Gerenciamento dos processos orçamentários e financeiros para suportar as necessidades estratégicas e operacionais da organização.	4
99	Monitoramento da execução orçamentária e financeira e os possíveis realinhamentos entre o orçamento, estratégias e objetivos da organização. (avaliação e administração dos riscos financeiros quando pertinente)	4
100	Seleção das melhores opções e realização das captações, investimentos e aplicações de recursos financeiros, quando pertinente.	4
101	Acompanhamento das operações da organização em termos orçamentários e financeiros e administração dos parâmetros orçamentários e financeiros. (gerência do patrimônio e das receitas decorrentes do seu uso; compatibilização do custeio e do investimento com	4

ANEXO 1 - REGIMENTO DA SECRETARIA DA EDUCAÇÃO

CAPÍTULO I FINALIDADE E COMPETÊNCIA

Art. 1º - A Secretaria da Educação - SEC, criada pela Lei nº 115, de 16 de agosto de 1895, reestruturada pelas Leis nº 6.074, de 22 de maio de 1991, 6.812, de 18 de janeiro de 1995 e 7.028, de 31 de janeiro de 1997, e modificada pelas Leis nº 7.435, de 30 de dezembro de 1998, 8.538, de 20 de dezembro de 2002 e 8.970, de 05 de janeiro de 2004, tem por finalidade promover a execução da política de educação do Estado.

Art. 2º - Compete à Secretaria da Educação:

I- formular diretrizes e promover a definição e implantação de planos, programas, projetos e ações relativos à educação, no âmbito do Estado;

II- promover a formulação e o acompanhamento do Plano Estadual de Educação;

III- viabilizar a promoção de estudos e pesquisas para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do sistema educacional;

IV- fomentar articulação com outros órgãos ou instituições públicas e particulares, nacionais e internacionais, com vistas ao cumprimento de sua finalidade;

V- promover e fiscalizar o cumprimento das leis federais e estaduais relativas à educação, bem como das decisões dos Conselhos Nacional e Estadual de Educação;

VI- exercer outras atividades correlatas.

CAPÍTULO II ORGANIZAÇÃO

Art. 3º - A Secretaria da Educação tem a seguinte estrutura:

I- Órgão Colegiado:

a) Conselho Estadual de Educação – CEE, composto de 24 (vinte e quatro) membros, nomeados pelo Governador do Estado, a serem escolhidos entre brasileiros, residentes no Estado, de notório saber e experiência em matéria de educação.

II- Órgãos da Administração Direta:

a) Gabinete do Secretário;

b) Diretoria Geral:

1. Coordenação de Modernização;

2. Diretoria de Orçamento Público:

2.1. Coordenação de Estudos e Avaliação Setorial;

2.2. Coordenação de Programação e Gestão Orçamentária;

2.3. Coordenação de Acompanhamento das Ações Governamentais.

3. Diretoria Administrativa:

- 3.1. Coordenação de Encargos Auxiliares;
- 3.2. Coordenação de Suprimento;
- 3.3. Coordenação de Cadastro e Controle Patrimonial;
- 3.4. Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira.

4. Diretoria de Finanças:

- 4.1. Coordenação de Controle Orçamentário e Financeiro;
- 4.2. Coordenação de Contabilidade Setorial;
- 4.3. Coordenação de Orientação e Comprovação.

c) Coordenação de Projetos Especiais;

d) Coordenação de Desenvolvimento de Educação Superior:

- 1. Coordenação de Política de Educação Superior;
- 2. Coordenação de Ações Afirmativas em Educação Superior.

e) Ouvidoria;

f) Superintendência de Desenvolvimento da Educação Básica: 1. Diretoria de Educação Básica:

- 1.1. Coordenação de Educação Infantil e Ensino Fundamental;
- 1.2. Coordenação de Ensino Médio;
- 1.3. Coordenação de Fortalecimento do Currículo;
- 1.4. Coordenação de Educação Física e Esporte Escolar;
- 1.5. Coordenação de Tecnologias Alternativas para o Ensino.

2. Diretoria de Educação e suas Modalidades:

- 2.1. Coordenação de Educação de Jovens e Adultos;
- 2.2. Coordenação de Educação Profissional;
- 2.3. Coordenação de Educação Indígena e do Campo;
- 2.4. Coordenação de Educação Especial.

3. Diretoria de Currículos Especiais:

- 3.1. Coordenação de Projetos Intersetoriais;
- 3.2. Coordenação de Apoio à Criança, ao Jovem e à Família;

3.3. Coordenação de Articulação Escola- Comunidade;

3.4. Coordenação de Ação Participativa da Escola.

g) Superintendência de Acompanhamento e Avaliação do Sistema Educacional:

1. Coordenação de Políticas Educacionais;

2. Coordenação de Acompanhamento, Avaliação e Informações Educacionais:

2.1. Coordenação de Acompanhamento e Avaliação;

2.2. Coordenação de Informações Educacionais.

3. Coordenação de Gestão Descentralizada:

3.1. Coordenação de Articulação Municipal;

3.2. Coordenação de Articulação e Orientação às Diretorias Regionais de Educação.

h) Superintendência de Organização e Atendimento da Rede Escolar:

1. Diretoria de Atendimento da Rede Escolar:

1.1. Coordenação de Matrícula;

1.2. Coordenação de Reordenamento da Rede Física;

1.3. Coordenação de Legalização e Orientação das Unidades Escolares.

2. Diretoria de Manutenção e Suprimento Escolar:

2.1. Coordenação de Manutenção da Rede Física;

2.2. Coordenação de Suprimento Escolar;

2.3. Coordenação de Merenda Escolar.

3. Diretoria de Administração Financeira:

3.1. Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira;

3.2. Coordenação de Descentralização Financeira.

i) Superintendência de Recursos Humanos da Educação:

1. Diretoria de Planejamento e Desenvolvimento de Pessoal da Rede Escolar:

1.1. Coordenação de Planejamento de Pessoal da Rede Escolar;

1.2. Coordenação de Desenvolvimento de Pessoal da Rede Escolar.

2. Diretoria de Administração de Recursos Humanos:

2.1. Coordenação de Administração de Pessoal;

2.2. Coordenação de Provimento e Movimentação;

2.3. Coordenação de Programação Escolar.

j) Diretorias Regionais de Educação:

1. Coordenação de Desenvolvimento da Educação Básica;

2. Coordenação de Organização e Atendimento da Rede Escolar;

3. Unidade Escolar Estadual.

III- Órgão em Regime Especial de Administração Direta:

a) Instituto Anísio Teixeira - IAT.

IV- Entidades da Administração Indireta:

a) Universidade do Estado da Bahia - UNEB;

b) Universidade Estadual de Feira de Santana - UEFS;

c) Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia - UESB;

d) Universidade Estadual de Santa Cruz -UESC.

§ 1º - Os órgãos da administração direta aludidos nas alíneas "a", "c" e "e", do inciso II, deste artigo, não terão subdivisões estruturais.

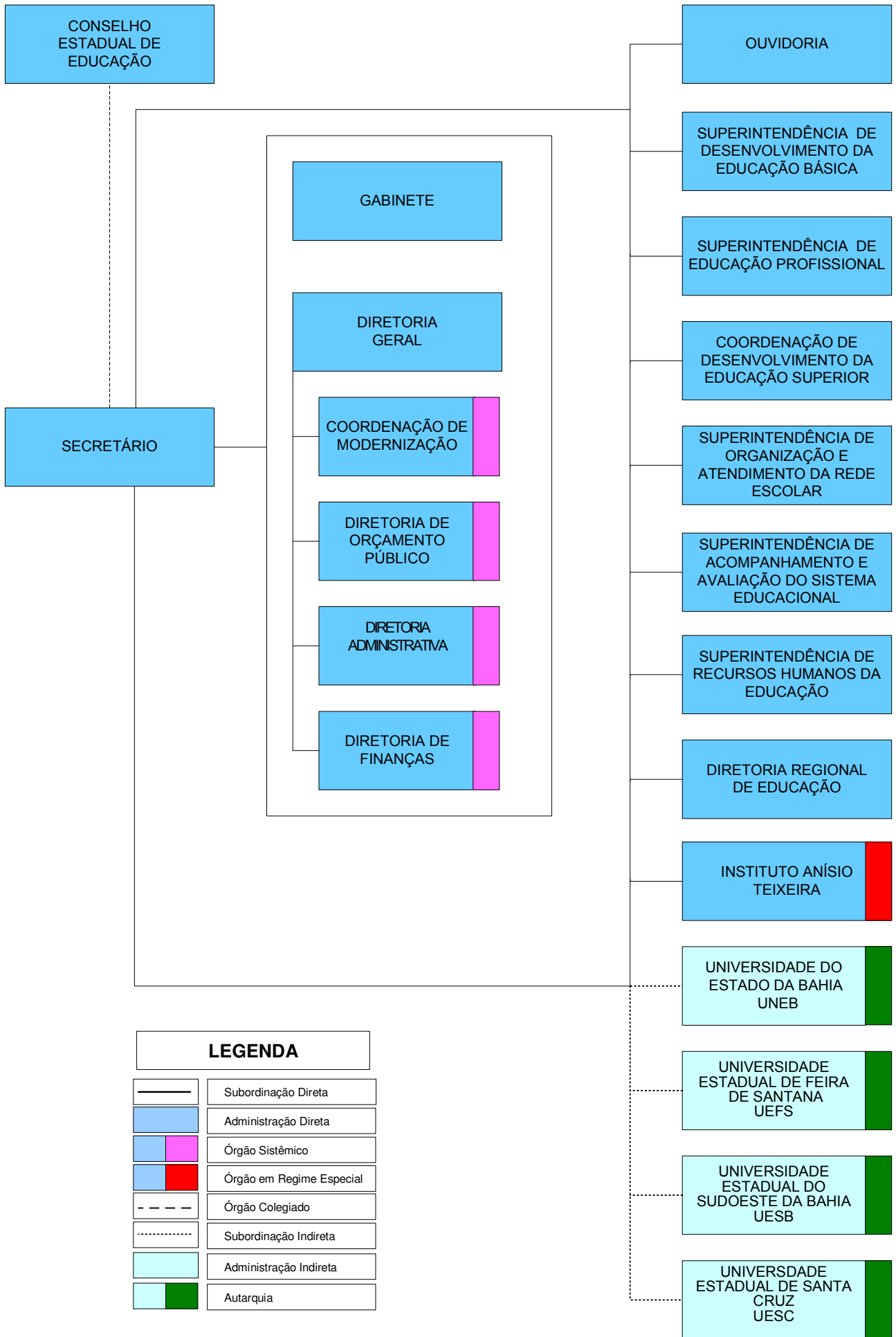
§ 2º - Compete à Procuradoria Geral do Estado, na forma da legislação em vigor, assessorar e prestar consultoria jurídica aos órgãos da administração direta da Secretaria da Educação.

§ 3º - As atividades de assessoramento em comunicação social, no âmbito da Secretaria da Educação, serão executadas na forma prevista em lei e em articulação com a Assessoria Geral de Comunicação Social, da Secretaria de Governo.

Art. 4º - O Instituto Anísio Teixeira - IAT, órgão em regime especial de administração direta, tem sua finalidade e competências estabelecidas em ato regulamentar próprio, aprovado mediante decreto do Governador do Estado e sua supervisão e controle far-se-ão pelas disposições previstas no art. 4º, da Lei nº 2.321, de 11 de abril de 1966.

ANEXO 2 – ORGANOGRAMA DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL SECRETARIA DA EDUCAÇÃO



LEGENDA	
—	Subordinação Direta
■	Administração Direta
■ ■	Órgão Sistêmico
■ ■	Órgão em Regime Especial
- - - -	Órgão Colegiado
.....	Subordinação Indireta
■	Administração Indireta
■ ■	Autarquia